

القيادة التحويلية

ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية

دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة

إعداد:

د. سمر وصفى على المداح   د. كامل فتحى كامل محمد خضر

2021

الـنـــــــاشـــــــر:

المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا / برلين

Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies
Berlin / Germany

المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany
030-54884375
030-91499898
030-86450098

البريد الإلكتروني
book@democraticac.de





المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية
Democratic Arabic Center
for Strategic, Political & Economic Studies

الكتاب : القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية
دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة

اعداد : د. سمروصفي علي المداح و د. كامل فتحي كامل محمد خضر

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

مدير النشر: د. أحمد بوهكو

رقم تسجيل الكتاب: VR . 3383 – 6592. B

الطبعة الأولى

كانون الأول / ديسمبر 2021 م

القيادة التحويلية
ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية
دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة

Transformational leadership
And its role in managing talent in security institutions:
An applied study on Sharjah Police General Headquarters

إعداد

د. سمر وصفي علي المداح
Dr: Samar Wasfi Almadah

المملكة العربية السعودية

د. كامل فتحي كامل محمد خضر
Dr: Kamel Fathy Kamel Mohamed Khedr

جمهورية مصر العربية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجهها في المؤسسات الأمنية، وكذلك تقديم مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد القادة في المؤسسات الأمنية في استغلال إدارة المواهب في تطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها.

وأثبتت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب (استقطاب واختيار الموهبة – الحفاظ على الموهبة – تنمية وتطوير الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة) وكانت أعلى درجات الإرتباط والتأثير في الحفاظ على المواهب، ببنما كانت أقلها في لاختيار واستقطاب الموهبة، وكذلك كانت أعلى درجات الإرتباط بين مؤشرات القيادة التحويلية ودارة المواهب فيما يتعلق بمؤشر تمكين العاملين وكانت أقلها فيما يتعلق بالآثار الفكرية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعملية التحفيز الإلهامي في المنظمات الأمنية وتشجيع المزيد من النقاش حول المشكلات القديمة التي واجهت المنظمة وذلك لإيجاد أساليب جديدة لحلها، كما تحتاج المنظمات إلى اشراك الموظف في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها، ومناقشتهم فيما يودون تحقيقه في حياتهم العملية وألا تتاخر المنظمة عن التقدير المعنوي للموظفين أو العاملين في حال الإجادة كما أن القيادات في المنظمات الأمنية تحتاج إلى المشاركة في المجاملات أو المناسبات الاجتماعية للعاملين لما لها من أثر نفسي كبير عليهم، وبحاجه لإنشاء مركز لتقوميم الآداء وكذلك وحدة لرعاية الموهوبين.

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب – القيادة التحويلية- حوكمة المنظمات الأمنية – تمكين العاملين

Abustrct:

This study aimed to examine the relationship between transformational leadership and talent management in the Sharjah Police General Headquarters, to identify the most prominent challenges that it faces in security institutions, as well as to provide a set of guidelines that can help leaders in security institutions to exploit talent management in developing and advancing these institutions

The study proved that there is a statistically and morally significant effect between transformational leadership and talent management in the Sharjah Police General Headquarters. The study also demonstrated a very large correlation relationship, as well as a good degree of influence between transformational leadership and talent management indicators (attracting and selecting talent - preserving talent - developing and developing Talent - replacement and succession of talent) and the highest degrees of correlation and influence in the preservation of talent, while Panama was the lowest in the selection and recruitment of talent, as well as the highest degree of correlation between indicators of transformational leadership and talent management in relation to the employee empowerment indicator and the lowest was in relation to intellectual effects.

The study presented a set of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to the inspirational motivation process in the security organizations and encourage more discussion about the old problems that faced the organization in order to find new methods to solve them, and the organizations also need to involve the employee in identifying work problems and how to solve them, and discussing with them what they would like to achieve in their working life The organization should not delay the moral appreciation of the employees or workers in the event of mastery, as the leaders of the security organizations need to participate in the courtesies or social events for the workers because of their great psychological impact on them, and they need to establish a performance evaluation center as well as a unit for the gifted.

key words

Talent management - Transformational leadership - Governance of security organizations - Empowerment of employees.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة



أولاً: المقدمة

فرضت ثورة المعلومات والاتصالات خلال العقود الاخيرة، خصوصاً مع بداية القرن الحادي والعشرين تحديات عديدة على عمل المنظمات الإدارية خاصة التي تعنى بتقديم الخدمات العامة، ولقد أدى التغير السريع إلى تطور الفكر الإداري حيث أصبح ينظر إلى العنصر البشري ليس على أنه أيد عاملة فقط، وإنما باعتباره مصدر للمعرفة والإبداع الذي يمثل محور أي عمل إداري.

وبالتالي فقد أصبحت إدارة الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها وتنميتها أولوية قصوى من أجل تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسات العامة والخاصة، وذلك في ظل المنافسة الشرسة التي أوجدتها تلك الثورة، ومن هنا فقد أضحت إدارة المواهب البشرية على رأس أولويات وأهداف المؤسسات من أجل تحقيق ميزة تنافسية جيدة في مجالها.

على الرغم من الأهمية الكبيرة لموضوع إدارة المواهب والإبداع في العمل الإداري، إلا أنه يتمتع من الناحية الأكاديمية بعدد قليل وغير كاف من الدراسات والأبحاث العملية خصوصاً ما يتعلق بالدراسات العربية وهو ما يرفع من الأهمية العلمية لمثل تلك الدراسات التي تمثل اتجاه جديد في طبيعة وبيئة ومحتوى العمل الإداري. [(1)]

من جانب آخر تعد المؤسسات الأمنية من المؤسسات بالغة الأهمية والتي تتنوع مجالات عملها وهو ما يعطيها خصوصية كبيرة، حيث يوجد ما يميزها عن غيرها من مؤسسات الأعمال، وذلك لتعامل القيادات فيها مع العديد من المسائل والقضايا الحساسة من الناحية الأمنية والخدمية، وهو ما يجعل بيئة العمل فيها تختلف عن باقي المنظمات.

وتلعب القيادة التحويلية دور كبير في توحيد الأفراد ذوي النزعات الفردية في

---

(1) انظر، صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، العدد 2، المجلد 16، ديسمبر 2019، ص 151.

عمل جماعي مشترك وهو أكثر ما تحتاجه المنظمات الأمنية حيث تتميز عادة بالعمل بروح الفريق والعمل على تحقيق أهداف عليا.

وبما أن أهم ما تطرحه التحولات في إدارة المنظمات خصوصاً فيما يتعلق بالموارد البشرية هو النزوع نحو إدارة المواهب، فإن المؤسسات الأمنية أكثر حاجة إلى التكيف مع تلك التحولات خصوصاً وأنها تتعامل مع موضوعات تتعلق بحفظ الأمن ومواجهة مختلف أنواع التغيرات التي تؤثر على حياة المواطنين وأمنهم وسلامتهم وتوفير الخدمات لهم، وتعتبر القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة قدرة على التعامل مع المتغيرات والبحث عن القدرة على التكيف مع البيئة المتحولة وهو ما يجعلها أقرب الأنماط القيادية رؤية لإدارة المواهب.

تبحث هذه الدراسة في أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في إحدى المؤسسات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهي القيادة العامة لشرطة الشارقة حيث حاول الباحثان التعرف على كيفية تعامل ذلك النمط من القيادة مع إدارة المواهب، وأهم التحديات التي تواجهها في سبيل ذلك، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن استغلالها بشكل عملي في تطوير القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة.

ثانياً: المشكلة البحثية

في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأنظمة الإدارية والأمنية والبحث عن السبل الناجعة في إدارة تلك التطورات ومحاولة التكيف معها بشكل إحترافي، تظهر الحاجة إلى تطوير المورد البشري ومحاولة استغلاله لتحويل التحديات الناتجة عن تلك التحديات إلى فرص وتحقيق ميزة تنافسية لها تدفعها نحو النمو التطور والاستدامة.

وتعتبر عملية إدارة المواهب في الوقت الراهن، من المسائل بالغة الأهمية التي تراهن عليها المؤسسات الحديثة في سبيل سعيها نحو التفوق والوصول إلى مرحلة متقدمة من مراحل الإبداع، في التعامل مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى ندرة تلك المواهب ووجود حاجه ملحة لاستكشافها وتنميتها والاحتفاظ بها.

وتأتي المفارقة من أنه على الرغم من اعتبار القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة قدرة على إدارة البيئات المتغيرة ومواجهة التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة، إلا أن الأمر يزداد صعوبة بالنسبة للمؤسسات الأمنية التي تتمتع بخصوصية كبيرة تختلف عن باقي المنظمات، حيث تتميز تلك المؤسسات بحساسية كبيرة تكتنف طبيعة عملها، خصوصاً ما يتعلق بحاجتها المستمرة إلى مزيد من التحفظ والسرية، والتعامل مع الأوامر بشكل أكثر صرامه عن غيرها من المؤسسات، ومن هنا تنشأ المشكلة البحثية التي تحاول التوفيق بين ما يتيحه نمط القيادة التحويلية من شفافية وحرية ومزيد من التفويض والابتكار، وما تحتاجه المنظمات الأمنية من صرامة وتحفظ، فكيف يستطيع نمط القيادة التحويلية في المنظومات الأمنية من إقرار وتدعيم إدارة المواهب في ظل الخصوصية التي تتمتع بها تلك المنظات، وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل البحثي التالي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب في المؤسسات الأمنية مع التطبيق على شرطة إمارة الشارقة؟

ومن هذا التساؤل تنبع مجموعة من التساؤلات كالتالي:

- ما مدى توفر نمط القيادة التحويلية في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة؟
- هل للقيادة دور في التوجه نحو إدارة المواهب في وزارة الداخلية في الإمارات؟
- كيف تستطيع القيادة التحويلية في القيادة العامة لشرطة الشارقة الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها وتنميتها؟
- ما هي أهم احتياجات إدخال إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

هناك مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية تلك الدراسة ويمكن توضحيها من خلال اتجاهيين الأول: يتناول الجانب العلمي، والثاني: يتناول الجانب العملي كما يلي:

أ- الأهمية العلمية :

- شهد مجال الإدارة مع بدايات القرن الحادي والعشرين ظهور الكثير من التحولات، والتي أدت إلى عدد من الاتجاهات الجديدة والتحولات وهو ما نجم عنه بروز مفاهيم جديدة في كافة الحوقل العلمية ومن أهمها مفهوم رأس المال البشري والفكري وإدارة المواهب.

- يحظى موضوع إدارة المواهب باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة سواء العامة أو إدارة الأعمال وذلك لارتباطه بعملية الإبداع، وقيادة عملية التحول الإيجابية داخل المؤسسات المختلفة.

- تأتي أهمية الدراسة كذلك في تنبيه الباحثين والدارسين إلى أن إدارة المواهب هي جزء من إدارة رأس المال البشري بشكل عام وتعتبر أفضل استثمار من المنظمات سواء العاملة أو منظمات الأعمال في ذلك المجال

ب- الأهمية العملية:

- تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيق التطور المطلوب للتعامل مع عصر إدارة المعرفة والتي تتطلب وجود العنصر البشري الموهوب والمبدع الذي يستطيع التعامل بشكل مثمر مع قيادته في ظل التقنيات والآليات الحديثة.

- تحاول الدراسة إثبات أنه يمكن لإدارة المواهب المساهمة الفعالة في تطوير وضع السياسات وتنفيذها، وتصميم فرق العمل، وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات بحيث يمكن من خلال التوجهات القيادية الجيدة تقديم أفكار جديدة ومبتكرة أثر جودة وأقل تكلفة في العمل.

رابعاً: نموذج الدراسة:

القيادة التحويلية (المتغير المستقل)
- التأثير الكاريزمي
- الحافز الإلهامي
- الآثار الفكرية
- الاعتبار الفردي
- تمكين العاملين

إدارة المواهب (المتغير التابع)
- استقطاب واختيار الموهبة
- الحفاظ على الموهبة
- تطوير وتنمية الموهبة
- إحلال وتعاقب الموهبة

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة شكل أساسي إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- تحديد الإطار النظري لمفهوم إدارة المواهب من وجهة نظر الدراسات الأمنية باعتباره مفهوماً حديثاً من مفاهيم الإدارة المعاصرة، ويرتبط بشكل كبير بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

- التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المؤسسات الأمنية

ومحاولة التعرف على طرق مواجهتا والتغلب عليها.

- محاولة تقديم رؤية لتعامل القيادة التحويلية مع إدارة المواهب كأحد روافد إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في المؤسسات الأمنية.

- تقديم رؤية يمكن من خلالها مساعدة القادة في المؤسسات الأمنية في استغلال إدارة المواهب في تطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها.

سادساً: حدود الدراسة

وفيما يلي توضيح لحدود الدراسة:

أ- حدود زمنية: تتمثل الحدود الزمنية في فترة الربع الأخير من عام 2020 وحتى بداية عام 2021.

ب- حدود مكانية: تركز الدراسة بشكل أساسي على قطاع الأمن في دولة الإمارات العربية المتحدة وبالاخص القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ج- حدود بشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين المدنيين في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

سابعاً: مفاهيم الدراسة

تناولت الدراسة مفهومين أساسيين كما يلي:

(أ) مفهوم القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية على أنها رغبة القائد وقدرته على التأثير في سلوك التابعين له وجعلهم أكثر وعياً ومعرفة بالمهام المطلوبة منهم وكذلك دفع التابعين لمزيد من الاهتمام بمصالح المنظمة التي ينتمون إليها، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم

للقيام بالمهام المطلوبة منهم بدرجة عالية من الكفاءة. (1)

ويتحدد مفهوم القيادة التحويلية إجرائياً من خلال الأبعاد التالية:

- التأثير الكاريزمي
- الحافز الإلهامي
- الآثار الفكرية
- الاعتبار الفردي
- تمكين العاملين

(ب) إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب بأنها " مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تهتم بشكل أساسي بإستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ واستدامة الموظفين الموهوبين، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل، وبهدف تحقيق ميزة تنافسية لها بين المنظمات الأخرى". (2)

ويتحدد مفهوم إدارة المواهب إجرائياً من خلال الأبعاد التالية:

- استقطاب واختيار الموهبة.
- تنمية وتطوير الموهبة.
- الحفاظ على الموهبة.
- إحلال وتعاقب الموهبة.

---

(1) سمير سليمان الجمل، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، مجلة الدراسات المستدامة، مؤسسة الدراسات المستدامة، المجلد2، العدد3، 2020، ص 4.

(2) طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2019، ص ص 226-227.

ثامناً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استيفاء متطلبات البحث العلمي في جانبيه النظري والميداني، وتقديم مقترحات تساعد في تعزيز واقع عمل الإدارات في القيادة العامة لشرطية إمارة الشارقة كالتالي :

أ- الدراسة النظرية : رجع الباحثان إلى الفكر الإداري وكيفية توظيف الأطر التي تعد مرجعية في مجال الاختصاص من المصادر الآتيه :

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية .
- الرسائل والأطاريح المنشورة وغير المنشورة .
- الإبحاث العلمية المحكمة والمنشورة في دوريات علمية معتبرة.
- الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية.

ب- الدراسة الميدانية : سيعتمد الباحثان على استمارة استبيان لجمع المعلومات على ضوء المتغيرات التي حددتها في دراستها واختبار صحة فرضتيها التي تقول بوجود أثر للقيادة التحويلية على إدارة المواهب.

تاسعاً: فروض الدراسة:

تنقسم فروض الدراسة إلى فرض رئيس ومجموعة من الفروض الفرعية التي يتناول كلا منها أحد متغيرات الدراسة كما يلي:

الفرض الرئيس الأول:

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية وإدارة المواهب في إدارة شرطة إمارة الشارقة.

وينبثق عن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية، واستقطاب المواهب في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية،

والاحتفاظ بالمواهب في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية، وتنمية وتطوير المواهب في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.

د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية ، واحلال المواهب في القيادة لعامة لشرطة الشارقة.

الفرض الرئيس الثاني:

(2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي - الحافز الإلهامي - الآثار الفكرية - الاعتبار الفردي - تمكين العاملين) وإدارة المواهب في القيادة لعامة لشرطة الشارقة.

عاشراً: الدراسات السابقة:

فيما يلي سيقوم الباحثان باستعراض أهم الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وإدارة المواهب:

(1) الدراسات العربية:

-دراسة (سملالي، 2020) [1]

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد الأطر المفاهيمية والوظيفية لمنظور الموارد، البشرية، وذلك في إطار فهم شامل لوظيفة تنمية إدارة المواهب، وتحديد أنشطتها وسياساتها وقدرتها على التوسع في المستقبل ضمن أنشطة حقل الإدارة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها التوكيد على أن تنمية الموارد البشرية تمثل عملية متكاملة تعتمد بشكل أساسي على عملية التعلم، التي من

---

(1) يحضية سملالي، تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد 5، جوان، 2020.

خلالها يتم إكساب العنصر البشري مجموعة من المهارات والقدرات التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائه في الفترة الحالية وفي المستقبل.

دراسة (الرحاحلة، 2020) (1)

تناولت الدراسة بالتحليل اختبار أثر إدارة المواهب على رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن، وانطلقت مشكلة الدراسة من انتقال المنظمات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة من الاهتمام بالأصول الملموسة إلى غير الملموسة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن هناك أثر لإدارة المواهب بأبعادها(جذب المواهب - توجيه المواهب- تطوير المواهب - استدامة المواهب) على رأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مواهب العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال وضع نظام عادل وشفاف للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وضرورة تبني برامج متخصصة في تعزيز إدارة المواهب، ودعم رأس المال الفكري من خلال مجموعة الأدوات ومنها التواصل مع العملاء عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة.

دراسة (شياب، 2019) (2)

عمدت تلك الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في جهاز الأمن العام في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجيات إدارة المواهب خصوصاً تطوير الموهبة وإحلال الموهبة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (إدارة العمليات الداخلية والتطوير المؤسسي ورضا متلقي الخدمة)، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل إدارة المواهب في جهاز الأمن العام الأردني خصوصاً التركيز على استقطاب أصحاب الكفاءات

(1) يزيد سمير عبدالكريم الرحاحلة، أثرإدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، 2020.

(2) محمد صالح محمد شياب، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في جهاز الأمن العام الأردني، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، 2019..

والخبرات من المنتسبين الجدد في الجهاز، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم وإجراء المزيد من الدراسات على جوانب أخرى من استراتيجيات إدارة المواهب .

دراسة (الأخضر، 2019) [1]

حاولت الدراسة اختبار مدى توافر السمات التي تميز القيادة التحويلية في المؤسسات، وأثر هذا النمط من القيادة على التمييز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المختلفة التي تتمثل في (السلوك المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي- تمكين العاملين) لها أثر كبير وإيجابي على التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعلمية لنظرية القيادة التنظيمية في المؤسسات.

دراسة (محمود، 2018) [2]

تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب، مع التطبيق على شركات توزيع الأدوية الكبرى العاملة في مصر، وانطلقت المشكلة البحثية من عدم الفهم الكامل لاستراتيجيات إدارة المواهب باعتبارها من أهم المداخل لتطوير المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للتمكين الإداري واستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة، وهو ما جعل الدراسة توصي بضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري خصوصاً بأبعاد حرية الاختيار والفعالية الذاتية ومعنى العمل والتأثير والتدريب، وهي الأبعاد ذات التأثير الكبير في إدارة المواهب.

---

(1) صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، رسالة دكتوراة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، 2019.

(2) طه إسماعيل محمود، أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 9، العدد1، 2018.

دراسة (السعدي، 2017) (1)

تناولت الدراسة أثر إدارة المواهب على الولاء والإنتماء التنظيمي بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة دبي، وانطلقت الدراسة من أن الكثير من المنظمات في عالمنا العربي تفتقر إلى ثقافة الاهتمام بإدارة المواهب، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العامة لشرطة دبي بوضع استراتيجية للمواهب تعتمد على الجذب والمحافظة والتطوير والتعاقب الوظيفي، ويتم التنفيذ من خلال إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية لتتوافق وإدارة المواهب، وتحديد الوظائف الرئيسية للقيادة العامة بشرطة دبي، وتحديث بطاقات وصف الوظائف وتحديد السمات السلوكية للموهوبين، وعمل دليل لها وخاصة الوظائف الرئيسية الحيوية بشرطة دبي .

دراسة(الدبيسي، 2016) (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في تطوير القيادة الفاعلة ومدى تبني مجموعة طلال أبو غزالة لهذه الاستراتيجية وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المجموعة لإدارة الموهبة مرتفع، وكذلك كشفت الدراسة عن توافر الصفات القيادية في المجموعة كما أن جميع أبعاد إدارة المواهب لها أثر إيجابي في تطوير القيادة الفاعلة بداية من الاحتفاظ بالمواهب ثم التحفيز ثم الاستقطاب وأخيراً التطوير.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إنشاء دائرة خاصة بإدارة المواهب تكون مهمتها استقطاب المواهب وتحفيزهم وتطويرهم والاهتمام بهم كما أوصت باجراء المزيد من البحوث حول ادارة المواهب وتطوير القيادة الفاعلة

(1) خالد عبدالله شاعل السعدي، أثر إدارة المواهب على الولاء والإنتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمسن كلية التجارة، المجلد 9، العدد3، أكتوبر، 2017.

(2) هدى لطفي محمد الدبيسي، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في تطوير القيادة الفاعلة: دراسة حالة على مجموعة طلال أبوغزالة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، 2016، ص ص 17-18



لأهمية هذين المتغيرين في بناء المؤسسات.

دراسة (الكعبي، 2015) (1)

قامت الدراسة بقياس الأثر الذي تحدثه خصائص القيادة التحويلية على عملية التطوير التنظيمي في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، وذلك بأبعادها المختلفة من وجهة نظر القادة، وقد أثبتت الدراسة أن لتلك الخصائص دور كبير على عملية التطوير التنظيمي، ووجدت الدراسة أن أكثر الأبعاد التي كان لها دور هو الجاذبية الشخصية والتمكين، وقد أوصت الدراسة أن تعمل القيادة العامة لشرطة أبوظبي على تعزيز المستوى الجيد الذي تمارس به القيادة التحويلية من خلال استعداد القادة بشكل أكبر للإعتراف باخطائهم عند اكتشافها، وعقد الدورات التدريبية وإقامة ورش العمل، لزيادة المعرفة بها وجعلها جزءاً من الثقافة السائدة لتحسين مستوى التطوير التنظيمي .

(2) الدراسات الأجنبية:

دراسة (Abbas& Khan, 2020) (2)

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تتوسط بين أسلوب القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، حيث يعتبر موضوع الاحتفاظ بالمواهب من القضايا الجديدة في المؤسسات، وحاولت الدراسة تقديم دليلاً إرشادياً للقادة الإداريين في كيفية إدارة الموارد البشرية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية في الاحتفاظ بالمواهب بالإضافة أنها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي والملكية النفسية، كما كشفت الدراسة عن أهمية التأثير المثالي للقائد الذي يستطيع من خلاله أن يغرس الثقة والفخر في أتباعه ويجعلهم

(1) محمد عبدالله راشد الكعبي، مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة أبوظبي، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة مؤته، 2015

(2)Khan, A., & Abbas, Q., Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. Etikonomi: Jurnal Ekonomi, Vol.19, No.1, 2020.

يتجاوزن المصالح الذاتية وهو ما يؤثر بشكل جيد على مدة بقاء هؤلاء الأتباع في العمل لمدة أطول، ووجدت الدراسة كذلك أنه كلما طالت مدة تدريب الموظفين وتطويرهم الذاتي والاستماع إلى مشكلاتهم فإن ذلك يكون له أثر جيد على الاحتفاظ بهم في العمل لفترة أطول، وكذلك عندما يحصل الموظف على فرص الترقيات في بيئة عمل جيدة وتشجيع من القائد على التفكير غير التقليدي وفرصة اقتراح أساليب جديدة للعمل.

دراسة (Kamil &Others, 2017) [1]

هدفت الدراسة إلى استكشاف المواهب في الشركات الماليزية، ومدى تنفيذ ممارسات الإدارة عليها، وتأثير الممارسات على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، وقام الباحث بعمل مجموعة من المقابلات مع مسئولي الموارد البشرية في ست شركات ماليزية، وتوصلت الدراسة إلى الموظف الموهوب هو السبيل لضمان النجاح التنظيمي لتلك الشركات، خصوصاً في ظل المنافسة القوية الموجودة في الأسواق، وأوصت الدراسة بضرورة خلق فرصة لتطوير استراتيجية إدارة المواهب وهو ما يؤدي إلى مجموعة من المزايا الإضافية سواء للشركة أو موظفيها.

دراسة (Onyango, 2015) [2]

خلصت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي يعتمد على جودة القيادة والإدارة الفعالة للمواهب وذلك لأن موهبة الموظف ضرورية للابتكار، وتطوير الاستراتيجية التي تحدد ربحية وإنتاج المنظمة، لذلك سعت تلك الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية وإدارة المواهب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر

(**1**)Kamil &Others, A study on the implementation of Talent Management Practice at Malaysia Companies, Asia journal of business and Management science, vol.1, No.4, 2017.

(**2**)Were P. Onyango, Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya, Journal of Poverty, Investment and Development, Vol.10, 2015.

في مقاطعة ميجوري في كينيا، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة وإدارة المواهب، وأوصت بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسلوب القيادة التحويلية من اجل تعزيز إدارة المواهب.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تناول أهم الادبيات التي تناولت متغيرات الدراسة يمكن ملاحظة التالي:

- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب خصوصاً في إطار الدراسات العربية.

- ضعف المصادر التي ربطت موضوع الدراسة بالمؤسسات الأمنية.

- يمثل موضوع الدراسة اتجاه جديد في مجال الإدارة سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي، كما أن الدراسات الأمنية تمثل أرض خصبة لهذا الموضوع.

- أوصت العديد من الدراسات السابقة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول إدارة المواهب وربطها بعمل القيادة ودورها.

- يمكن الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية وكذلك تحديد أهم المؤشرات الفرعية التي سيعتمد عليها الباحثان ، وعلى الرغم من أن هناك دراسات تناولت القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن تلك الدراسات في تناول دور القيادة التحويلية في إدارة المواهب في مؤسسة أمنية، وهو الأمر الذي ما زال يواجه تحفظات في بعض الانظمة مقارنة مع الدراسة الحالية.

حادي عشر: محتويات الدراسة:

قسمت الدراسة إلى خمسة أجزاء تناول الجزء الأول الإطار النظري للدراسة من حيث مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها والدراسات السابقة، ومنهج الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول مفهوم القيادة التحويلية من حيث التعريف، والمفهوم من وجهة نظر علم الإدارة ونظرياته، وأهميتها وأهدافها، وأبعادها، وفي الجزء الثالث تناول الباحثان مفهوم إدارة المواهب، من حيث التعريف والتطور وتصنيفها وخطواتها داخل

المؤسسات وأبعادها، بينما تناولت في الجزء الربع القيادة وإدارة المواهب بوزارة الداخلية الإماراتية، وأخيراً في الجزء الخامس أجرى الباحثان الدراسة التطبيقية التي تقوم بفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وذلك من خلال التطبيق على عينة من القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الفصل الثاني

مفهوم القيادة التحويلية

المبحث الأول:

القيادة ونظريات علم الإدارة

يمثل كل من القيادة والإدارة مفهومان محوريان ورئيسيان في أي تنظيم بشكل عام، حيث يتم غالباً استخدامهما بشكل متبادل، ففي حين يدور مفهوم الإدارة حول كيفية التعامل مع الظروف المحيطة بالعمل، فإن مفهوم القيادة يدور حول التكييف مع التغيرات الحادثة في تلك البيئة، وبالتالي فإن المدير الجيد يعنى بالأساس بتوفير البيئة المناسبة لعمل المنظمة من خلال التخطيط وتصميم الهيكل التنظيمي، والمراقبة والتحكم في العمل، فإن القائد الجيد يعمل على خلق اتجاه معين للمنظمة من خلال رؤية محددة يوصلها لأتباعه ويجعلهم يتبنونها ويجعلهم في أتم الاستعداد لمواجهة التحديات التي تنشأ في طريقهم لذلك. (1)

تحتاج المنظمات في الوقت الحاضر إلى زيادة معرفتها ووعيها بالبيئة وإحداث تغييرات تنظيمية واسعة من أجل البقاء والتطور، ومن هنا يصبح دور القادة أكثر وضوحاً، فهم من يستطيع نقل المنظمة نحو المستقبل، وإدراك الاحتياجات البيئية الجديدة، وتسهيل حدوث التغييرات المناسبة والمطلوبة، ومن هنا يطلق على هؤلاء القادة قادة التحول، ويمكنهم تعزيز فهم الموظفين وتحقيق العدالة، وتحسين نوعية الحياة العملية في المنظمة، وذلك من خلال التحسين في الثقافة التنظيمية وتحقيق رضا الموظفين وترسيخ الكرامة الإنسانية وهو ما يؤدي إلى تطور الموظفين ونموهم في المنظمة، وفي المقابل فإن التمييز والظلم يضعف معنويات الموظفين ويثبط عزيمتهم ويقلل من إنتاجية أدائهم. (2)

وفي هذا العالم سريع التغير أضحت الإدارة التنظيمية بالغة الأهمية أكثر من

---

(1) Edurdo M., & Lacap J., The Role of Transformational Leadership on Employees Intention to Quiet, Journal of Business and Management, Vol 1, No. 2, 2018, P.39-40.
(2) M Moradi Korejan, Hasan Shahbazi, An analysis of the transformational leadership theory, Journal of Fundamental and Applied Sciences, Vol.8, No. 35, 2016, P.453.

أي وقت مضى، وتمثل عامل نجاح حاسم في المنظمات، وبالتالي فإن القادة لا يحتاجون فقط إلى إظهار قدراتهم ، وإنما يحتاجون أكثر إلى التعاون مع الآخرين بغض النظر عن وظيفتهم لتحقيق النتائج المرجوة، فيجب أن يعرفوا كيفية التأثير في الآخرين وتحفيزهم على العمل، وتحمل المسئولية عن النتائج. (1)

أولاً: مفهوم القيادة

يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات التي تم استخدامها في العديد من مجالات السلوك الإنساني على مر الأزمان، فيستخدم في الأعمال الحربية والسياسية والتجارية والاجتماعية والأكاديمية وغيرها، لذلك فقد حظيت القيادة باهتمام بالغ من قبل الباحثين المتخصصين في مختلف ألوان العلوم وعلى الرغم من أن القيادة مصطلح قديم ومعروف لدى جميع المجتمعات إلا أنه لا يزال يتمتع بأهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خصوصاً في مجالات العلوم الإدارية.

باديء ذي بدء يتناول الباحثان التعريف اللغوي، ففي اللغة العربية تعود القيادة في لسان العرب إلى القَوْدُ وهو نقيض السَّوْق، ويقال يَقُودُ الدابَّة من أَمامِها ويَسُوقُها من خَلْفِها، فالقَوْدُ من أَمام والسَّوْقُ من خَلْف، وقاد البعيرَ واقْتادَه معناه جَرَّه خلفه وفي حديث الصلاة: "اقْتادوا رَواحِلَهم"(2)

وفي قاموس المعاني الجامع جاءت القيادة بمعنى الزعامة أو قدرة على معاملة الطبيعة البشريّة أو على التَّأثير في السُّلوك البشريّ لتوجيه جماعة من النّاس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

أما في اللغة اللغات الأجنبية فتعود إلى الكلمة الإنجليزية Leadership وهي تتكون من مقطعين الأول leader وتعني الزعيم أو القائد الذي يقوم بأداء وظيفة محددة، أما shipفتعني النوعية او الكفاءة أو الفن في المحافظة على المهام، وكذلك

(1) M Moradi Korejan, Hasan Shahbazi, Op.Cit, p. 453.

(2) جمال الدين بن مكرم بن منظور، مرجع سابق، المجلد 19، ص 3370.

ففي اللغة الالمانية ترجع إلى Fuhrung-fuhrer وهي تعني القيادة والقائد وفي اللغة الفرنسية Commandement وهي تعني القيادة في المجال العسكري. (1)

أما من الناحية الإصطلاحية فنجد إنه لا يوجد إتفاق بين المتخصصين والعلماء والباحثين حول مفهوم ثابت ومحدد للقيادة حيث يعرفها البعض على أنها عملية يحاول فيها الشخص التأثير على مجموعة من الأفراد في السعي لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، في حين يعرفها أخرون على أنها القدرة على إعطاء الثقة والدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما عرفت على أنها العمليات التي تركز على التأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (2)

ثانياً: القيادة من وجة نظر علم الإدارة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير منذ القدم في الدراسات الإدارية، وفي الوقت الحالي أصبح موضوع القيادة أكثر أهمية وذلك بسبب ما تواجهه المؤسسات من تحديات ومتطلبات بالإضافة إلى إرتفاع المستوى الثقافي للعاملين، وظهور الإدارات المتخصصة، وهو ما يجعل هناك حاجة ملحة إلى الشخص الذي يقود المنظمة من خلال التأثير الذي يمارسه، وليس من خلال السلطة، وتعتبر القيادة محوراً أساسياً لدى أي عملية إدارية، حيث تعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد وصياغة العلاقات الوظيفية والإدارية داخل المنظمات فهي فن التأثير والتأثر بالاخرين، ويستطيع القائد بإمكانياته ومهاراته التأثير في سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.(3)

ولقد صيغت العديد من النظريات العلمية بغرض تفسير ظاهرة القيادة الإدارية،

---

(1) سيفيان علي خليفة بن سفيان، واقع القيادات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة- القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، المجلد 28، العدد111، أكتوبر 2019، ص 33.

(2) أحمد منير دغار العتيبي، أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019، ص9.

(3) سيف االدين ظاهر الغرايبة، أثر القيادة التحويلية على سلوك الموطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019، ص 10.

حيث تناولت بعض تلك النظريات القيادة باعتبارها مجموعة من السمات التي من المهم والضروري أن تتوفر لشخص ما لكي يوصف بالقائد، بينما ظهرت نظريات أخرى تركز على الظروف خاصة في حال توفرها ظهر القائد، وفي حال تغير تلك الظروف تغير القائد، وقد انطلقت نظريات أخرى من التركيز على الموقف الذي يؤدي إلى ظهور القائد، وأخرى ركزت على الهدف، وأخيراً، ركزت بعض النظريات على طبيعة القائد التفاعلية، ويمكن القول أن القيادة تعتبر محصلة مجموعة من العوامل، فالقائد يجب أن يمتلك مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والقدرات، بينما أفراد الجماعة يجب أن يتوفر لديهم الاستعداد والإمكانيات، أما الموقف فيجب أن يتضمن مجموعة من الظروف والعوامل البيئية والتنظيمية المتشابكة والمتداخلة.[1]

ولقد نالت القيادة حظاً وافراً من الدراسات والأبحاث التي قامت من أجل تحليلها والتعرف على خصائصها وتأثيرها سواء في المجتمعات بشكل عام أو المنظمات ويمكن الإشارة إلى تطور تلك النظريات فيما يلي:

1- نظرية الرجل العظيم:

ينطلق أنصار هذه النظرية من كون القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة بالطبيعة يمتلكون المواهب التي تؤهلهم للقيادة، فالقادة عبارة عن رجال عظماء يظهرون في المجتمع ويبرز دورهم بسبب ما يراه فيهم الأخرون من قدرات ومهارات غير متوفرة في أقرانهم، وتؤكد تلك النظرية على أن تلك القدرات أوالسمات عبارة عن مواهب فطرية حصلوا عليها بالوراثية، ويبرهنون على ذلك بأن القادة الذين وصلوا إلى مكانة عالية على مر التاريخ الإنساني كانوا يتمتعون بصفات فطرية أو وراثية وليس بسبب أعمال أو برامج تم تخطيطها لوصولهم لتلك المكانة، وقد وجهت انتقادات لتلك النظرية بسبب إهمالها لدور التعلم وإكتساب المعارف والخبرات في صناعة القادة ويمكن تحديد

(1) هاشم سعيد النعيمي، دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، مصر: جامعة القاهرة، 2005.ص14

أهم مقولات أو إفتراضات هذه النظرية فيما يلي: (1)

- الرجال العظماء يملكون حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على تحديد ورسم مسارات التاريخ حاضراً ومستقبلاً من خلال كفاحهم.
- يتمتع هؤلاء القادة بالقدرة على السيطرة على الأزمات وبما يتوائم مع رؤيتهم.

2- نظرية السمات:

سادت تلك النظرية حتى الحرب العالمية الثانية، وتقوم على إفتراض أن الشخص الذي يتمتع بوصف القائد يجب أن تتوفعر لديه مجموعة من الصفات أوالسمات الشخصية ومن أهم تلك الصفات: الذكاء والفطنة والدهاء والشجاعة والقدرة على الحزم والاستعداد للتعاون والحماس والظهور كقدوة حسنة وامتلاكه المهارات اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز، وهذه الصفات عادة غير مكتسبة حيث تؤكد النظرية على أن تلك الصفات ذات جذور عميقة داخل الشخص، ولا يستطيع الحصول عليها من خلال فتره وجيزة من التدريب والإعداد، واهتم الباحثين فيها بالتركيز على تحديد سمات القائد. (2)

وتختلف هذه النظرية عن نظرية الرجل العظيم في أنها أكدت على أن ترى سمات القائد ليست بالضرورة أنها وراثية، واختلف الباحثين داخل هذه النظرية حول تحديد كم ونوعية السمات التي يجب توافرها للشخص حتى يوصف بالقيادة فذهب البعض إلى أن أهم تلك السمات الصحة الجيدة، والنزاهة، والمقدرة على الاهتمام بالأخرين والقدرة على فهم الأشياء والمواقف و الحكم عليها، والولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم تلك السمات القيادية، الشخصية القوية النفسية السلوكية السوية، والثقة

(1) محمد عبيدالله راشد الكعبي، مرجع سابق، ص 24

(2) Henry,L.,Stephen,J.& John,R. Manging Organizational Behavior,Black Well Pub.N.Y.,1994.p501

بالنفس والقدرة على التعرف على الأخرين وميولهم وهناك من ركز على سمات الذكاء ومن ناحية أخرى هناك من اهتم بالقدرة على تلطيف مناخ التعامل وحسن التعامل بين القائد والجماعة. (1)

3- النظريات السلوكية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن بداية الاهتمام بالقيادة كان مع بداية حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث تحول اهتمام المتخصصين في مجال الإدارة إلى عنصر السلوك بدلاً من عنصر الجهد، وكان سبب ذلك التحول هو النتائج غير المرضية لأبحاث ونظريات القيادة الإدارية التي كانت سائدة وقتذاك، حيث ظلت نظرية القيادة ترتكز على سمات القائد وخصائصه حتى أربعينيات القرن العشرين، ومنذ بداية الخمسينيات بدأت محاولات دراسة عنصر السلوك وذلك لتحليل سلوك القائد الفعلي، وجاء ذلك بعد اهتمام العديد من علماء النفس السلوكيين بالجانب السلوكي في القيادة، وارتكزت فلسفتهم في تحديد فاعلية القائد في محورين أساسيين: (2)

- المحور الأول خاص بتوجيه المهام: وذلك من خلال التركيز على مكان القائد أو مركزه في المنظمة وذلك لانجاز العمل مع أدائها بجد وذلك من خلال أنشطة يقوم بها بنفسه ومن أهمها تنظيم العمل، وتوزيع الأدوار، واتخاذ القرارات المهمة، وتقييم ومتابعة الأداء، والإشراف على تنفيذ العمل، والتركيز على الإنتاج ....الخ.

- المحور الثاني وهو خاص بتوجيه الموظف وهو يشير إلى مدى انفتاح القائد أو المدير وقدرته على تقديم مزيد من الثقة والإحترام المتبادل مع العاملين معه أو التابعين له، وإشعرهم بالصدق في متابعة حاجتهم وإصراره على إشباعها، وقدرته على تحفيزهم على التواصل والارتباط فيما بينهم، ودفعهم إلى الاهتمام بأهداف المنظمة.

---

(1) شيماء بن قدور، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية، رسالوة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ، ص 32-33

(2)Daniel, F. & Hugh, J. Managing individual & Group behavior in organization, Mc Graw-Hill Comp, N. Y.,1996.,p 296

4- نظرية الموقف:

ظهرت المدرسة الموقفية مع بداية خمسينيات القرن العشرين، وقامت عل إفتراض أساسي مؤداه رفض المقولة السائدة أنذاك عن القيادة الإدارية التي تعتقد بوجود بسمات شخصية عامة للقائد، ولكنها أكدت على ارتباط القيادة ليس بالسمات ولكن بالموقف، فسمات القائد تظهر وقت المشكلات حيث تتجلى قدرته على معالجة المواقف التي تواجه التنظيم. (1)

5-النظرية التفاعلية:

جاء ظهور النظرية التفاعلية بعد الانتقادات الكبيرة التي وجهت للنظريات السابقة لها، والتي تناولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية، وحاولت تلك النظرية التوفيق بين كلا من النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث ترى تلك النظرية أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة. (2)

وأكد أصحاب هذه النظرية أن ظهور القيادة هو رهن درجة التكامل والتفاعل بين عدد من المحددات الأساسية التالية: (3)

- شخصية القائد.
- طبيعة الجماعة وأفرادها وخصائصها
- العلاقات بين أفراد الجماعة
- الموقف.
- البيئة.

6-نظرية القيادة التبادلية:

---

(1) عبيد السبيعي،الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى،السعودية.2009

(2) عطية حسين أفندي،مبادئ الإدارة،2005،القاهرة،الطبعة الثانية،جامعة القاهرة

(3) عبد الشافي أبو الفضل،القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة،المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 87.

ظهرت هذه النظرية مع بداية السبعينات من القرن العشرين، وتنطلق تلك النظرية من عملية التبادل، وهي العملية التي يقدم فيها القائد حوافز مادية ومعنوية للموظفين، وذلك بهدف أن يقوموا هم في المقابل بتقديم مستويات مرتفعة من الأداء، وأن نجاح عملية التبادل تلك تتوقف على وجود معايير وأسس محدده محددة سلفاً لهذه التبادل. (1)

ويرى كويزر وبوزنر أن القائد التبادلي يعتمد بالأساس على عاملين أساسيين، الأول هو المكافأة المرتبطة بظرف أو موقف معين، أما العامل الثاني فهو الإدارة بالاستثناء وهي عبارة عن النقد التصحيحي من خلال التغذية المرتدة العكسية. (2)

7- نظرية دورة حياة القائد:

تنطلق هذه النظرية من أن السلوك الإداري المناسب يختلف بدرجة إختلاف النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبالتالي تتوقف القيادة على قدرتها في تحديد النضج الوظيفي للمرؤوسين، وترى هذه النظرية أن دورة حياة التابعين في تحملهم للمسئولية تزداد، مما يترتب على ذلك درجات مختلفة من السلوك القيادي الذي يهتم بالنشاط والعلاقات، فالفرد حينما يتحول من مرحلة عدم النضج إلى النضج حينما يمارس أشكال مختلفة من السلوك، فإذا سمحت الإدارة للموظف أن ينضج ويتحمل المسئولية فإنما يتم ذلك من خلال التغيير الذي يظهر في سلوك القائد، فمثلاً إذا كان سلوك العاملين غير ناضج فلابد أن يركز القائد اهتمامه على العمل أكثر من الاهتمام بالأفراد، وإذا كان الأفراد ذوي نضج متوسط فإن القائد يوازن بين الاهتمام بالعمل والأشخاص، وإذا كان الأفراد من لديهم نضوج فوق المتوسط فإن القائد يعطي حرية التصرف

---

(1) Kouzer, j. & Posner B. The leadership Challenge; San Francisco;Jossey Bass, 1995.p155

(2) Bart, B. Effectiveness of Innovation Leadership Styles: a Managers Influence on Ecological Innovation in Construction projects; Constructions Innovation ,2004.No.2,p:213

الذاتـي للمرؤوسين، [1]

ويتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج كما يلي: [2]

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي يكون الموظف فيها ليس لديه القدرة على إنجاز العمل، ويكون ذلك نتيجة طبيعية لأسلوب الأمر والاختيار الذي يتبعه القائد (التوجيه عال والمساندة أو دعم القائد منخفضة).

المرحلة الثانية: الموظف في هذه المرحلة لا يتمتع بالثقة الكافية في قدراته، ويكون أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه هو أسلوب القائد في هذه المرحلة (التوجيه عال والمساندة أو دعم القائد عالية)

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي يتمكن فيها الموظف من أداء الأعمال الموكلة إليه، ويصبح أسلوب المشاركة والدعم هو أسلوب القائد (التوجيه منخفض والمساندة ودعم القائد عالية)

المرحلة الرابعة: الموظف لديه القدرة على القيام بجميع الأعمال الموكولة إليه بكفاءة عالية، ويعتبر أسلوب التفويض هو المتبع من لقائد (التوجيه منخفض والمساندة والعدم من القائد منخفضة).

ويأخذ على هذه النظرية أنها لا تصلح لوضع استراتيجية دائمة ومستقبلية للبناء عليها، حيث لا يمكن الاعتماد عليها إلا خلال فترة زمنية وجيزة.

(1) شيماء بن قدور، مرجع سابق، ص 35.

(2) جابر وحيد حميدي النجم، أثر القيادة التحويلية عبلى تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية، رسالة ماجيستير، مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص 73.

المبحث الثاني

تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية لديها القدرة على إلهام المرؤوسين لبذل قصارى جهدهم، وتطوير مهاراتهم للوصول إلى مستويات فكرية متقدمة، ويستطيع القائد التحويلي أن يحث أتباعه على تحقيق أكثر من المتوقع، فالقيادة التحويلية تتجاوز حوافز الأداء من خلال تطوير وتشجيع العمال فكريا وخلقيا، فتتحول اهتماماتهم الخاصة إلى جزء أساسي من أهداف المنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أولها التأثير المثالي الذي يعني قدرة القادة على زيادة مستوى الولاء والتفاني والتمييز دون التركيز على المصلحة الذاتية، والثاني هو الدافع الإلهامي الذي يعني قدرة القادة على وضع رؤية تؤثر على المرؤوسين لجعلهم يلعبون دورًا حيويًا داخل المنظمة، والثالث هو التحفيز الفكري الذي يعني قدرة القادة على إعطاء الموظفين حوافز لأن يصبحوا مبتكرين وأكثر مجازفة، وأخيراً التمكين حيث يقوم القادة بالتنسيق مع المرؤوسين أو منح المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها. (1)

أولاً: اتجاهات تعريف القيادة التحويلية:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور حوَل (بتشديد الواو) بمعنى تحويل الأمور وتحول عن الشيء أي زال عنه إلى غيره، وتحول بمعنى انتقل من موضع إلى آخر وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين الأول أن يكون تحولاً والثاني أن يكون تغييراً. (2)

تعرف القيادة التحويلية على أنها عملية معقدة وديناميكية، يؤثر فيها القادة على أتباعهم من حيث قيمهم ومعتقداتهم وأهدافهم، ويستطيعون نقل المنظمات نحو

---

(1) Aymn Sulieman Alqatawenah, Transformational leadership style and its relationship with change management, Verslas teorija ir praktika, Vol.19, No. 3, March 2018, P. 19.

(2) جمال الدين بن مكرم بن منظور، مرجع سابق، المجلد 3، ص 225

المستقبل، ويدركون الاحتياجات البيئية، ويحدثون التغييرات المناسبة والمطلوبة، ويستطيعون تحقيق توقعات الموظفين، وتنمية ثقافة التحسين وتصميم استراتيجية جديدة للاستخدام الفعال للطاقات والموارد. (1)

ويرى Lee أن القيادة التحويلية هي خروج جذري عن نهج الإدارة الكلاسيكي، ففي حين تركز المناهج الكلاسيكي على الانضباط ، تركز القيادة التحويلية على الإقناع بدلاً من وضع قواعد صارمة يتبعها الآخرون، حيث يهدف القادة التحويليون إلى وضع رؤية مقنعة للتابعين بدلاً من إصدار الأوامر، ويقوم القادة التحويليون بإثارة وتحفيز التابعين بدلاً من تقديم المكافأة عند اكتمال المهمة، فيرتقي القادة التحويليون بأتباعهم أخلاقياً بحيث يتجاوزو مصلحتهم الذاتية لتحقيق هدف مشترك وذلك متجاوزاً السلوكيات الإدارية التقليدية التي تضع وزناً كبيراً للالتزامات التعاقدية.(2)

يتمركز تعريف القيادة التحويلية حول تأثير القيادات بالمؤسسات المختلفة على العاملين معهم وتوجيه طاقاهم نحو تحقيق أهدافها، كما إنها تؤكد على أن القيادات تلهم الأتباع نحو الأعمال الإبداعية التي تكون ذات طابع مختلف عن المؤسسات النظيرة، بما يحقق الميزة التنافسية لمؤسساتهم كما أنها تركز على الاهتمام بالتابعين وتحقيق طموحاتهم وتلبية احتياجاتهم بما يستثير دافعيتهم نحو تحقيق أعلى معدلات الأداء. (3)

تعرف القيادة التحويلية على أنها إحدى الأنماط القيادية التي تسعى إلى تحفيز الأفراد بطريقة إيجابية من خلال التأثير عليها بما يملك القائد التحويلي من السمات والسلوك وعن طريق الإلهام والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي من جهة وكيف أن

---

(1)M Moradi Korejan, Hasan Shahbazi, Op.Cit, P.P. 453- 454.

(2) Cite as: Lee, Mei, "Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 1, No. 1,2014, p. 23.

(3) عبدالواحد بن سعود الزهراني، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العد 29، يناير 2020، ص 16

التابعين بإمكانهم عمل نفس الشيء للقائد من جهة اخرى. (1)

وتعد القيادة التحويلية عملية قيادية تشكل مدخلا من المداخل المهمة في الوقت الحاضر، ومن العوامل الأساسية للإدارة الفاعلة على مختلف المستويات التنظيمية أي أن مقدار نجاح المؤسسات محدد بالكفاءة القيادية لها، فالقيادة التحويلية يسعى فيها القائد إلى تعزيز قدرات العاملين وإحداث تغيرات الإيجابية في العمل ضمن رؤية واضحة ومفهومه، وذلك من خلال اتباع النهج التشاركي بين المدير والمرؤوس. (2)

وهناك من يعرف القيادة التحويلية على أنها قيادة أخلاقية تسعى لترسيخ قيم العدالة والمساواة والإحترام وغيرها من القيم، أي أن القيادة التحويلية ترتبط بعملية التحول الاخلاقي في المؤسسة. (3)

كما تعرف كذلك القيادة التحويلية على أنها رغبة الرئيس وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين وجعلهم أكثر وعياً ومعرفة بالمهام المطلوبة منهم وكذلك دفع التابعين لمزيد من الاهتمام بمصالح المنظمة التي ينتمون إليها، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم للقيام بالمهام المطلوبة منهم بدرجة عالية من الكفاءة. (4)

وبعد استعراض أهم التعريفات التي قدمها الباحثون للقيادة التحويلية ي الباحثان أن مفهوم القيادة التحويلية يمكن أن نحدده من خلال السمات التالية:

- وجود رؤية مشتركة بين القائد والتابعين له.

---

(1) سيف االدين ظاهر الغرايبة، مرجع سابق، ص 24.

(2) باسم طارق فنوص الدليمي، أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019 م، ص 11.

(3) منال صبحي حسن، درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسئولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد 72، إبريل، 2020م ، ص815.

(**4**) سمير سليمان الجمل، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، مجلة الدراسات المستدامة، مؤسسة الدراسات المستدامة، المجلد2، العدد3، 2020، ص 4.

- اهتمام القائد بحاجات التابعين التي ترفع مستوى تفكيرهم وإلهامهم بشكل مختلف.
- توحيد الأهداف ين العاملين والمنظمة.
- دفع العاملين إلى القبول بالتطوير والتحسين المستمر.
- الحصول على نتائج تفوق التوقعات بشكل دائم.

ثانياً: نشأة مفهوم القيادة التحويلية:

يرجع الفضل في ظهور مفهوم القيادة التحويلية لعالم السياسة الأمريكي بيرنز ماكجريجور وذلك في عام 1978م، حيث أشار إلى هذا المفهوم في كتابه القيادة [(1)]، حيث ميز فيه بين القادة الذين يقومون بتحفيز المرؤوسين ويرفعوا من معنوياتهم من خلال أساليب وطرق جديدة ومبتكرة وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع والعلاقات بينهم وبين المرؤوسين للحصول على نتائج مقابل الحصول على حوافز ومكافآت وبالتالي فقد ركزت نظرية بيرنز على الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة التي لدى التابعين ثم العمل على إشباع حاجتهم واستثمار أقصى طاقة لديهم بغرض تحقيق تطور متعمد في أدائهم بحيث يشعر هؤلاء التابعين بالثقة والولاء والإحترام للقادة مما يحفزهم للقيام بالعمل بجودة أكبر مما هو متوقع منهم. [(2)]

ويمكن القول أن جذور فكرة القيادة التحويلية التي جاء بها بيرنز نشأت في البداية مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين، وقد تلقفها بيرنز من ذلك المجال حيث قام بدراسة وتحليل فكرة القيادة السياسية من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وتوصل إلى أن القائد التبادلي يعمد إلى تقديم وعوداً لناخبيه تتمثل في توفير فرص للعمل وتقديم إعانات أو مكافآت مقابل الأصوات التي يمنحوها له في حال نجاحه في الانتخابات، أما القائد التحويلي يحاول رفع مستوى حاجات التابعين له إلى درجة أعلى

(1) See: James MacGregor Burns, Leadership, New York: Harper & Row, 1978.

(2) محمد السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدية أهراس الجزائر، العدد الرابع، جوان 2019، ، ص 112.

في سلم حاجات ماسلو وذلك من أجل كسب شخص الناخب، حيث تحدث عمليه استثارة مشتركة يتم خلالها تحويل التابعين على أثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية. (1)

ويعتبر بيرنز هو من أعاد الاعتبار إلى ممارسات وسياسات القيادة بعد فترة توقف طويله وذلك من خلال تنقيحه وتطويره للسمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة، ويعتبر هو أول من نادى بأن القيادة تعتبر علاقة إرتباطية بين القادة وتابعيهم من جهة وتحفيز العاملين والموارد من جهة أخرى، أي أنها تمثل عملية تأثير القائد في مرؤوسيه وذلك من خلال جعلهم جزء من عملية التغيير في المنظمة وذلك بمشاركتهم في تحديد أهدافها ومسارها.(2)

وقد قدم العالم باس في عام 1985 نظرية مشهورة عن القيادة التحويلية حدد خلالها العوامل الجوهرية للنظرية، والمقاييس المرتبطة بسلوك القائد، وقد قام كلا من باس وأفولو فيما بعد بتطوير للنظرية وأدواتها بعد إجراء العديد من البحوث التقويمية وإعداد نموذج مطور (عرف بالمدى الكامل لتطوير القيادة) وتم شملت الدراسات برامج لمئات الآلاف من القادة العاملين في منظمات مختلفة في قطاعات صناعية واقتصادية وصحية وغيرها، وقد شملت الدراسة منظمات حكومية وأخرى خاصة. (3)

ولقد عرف باس القيادة التحويلية بأنها عملية مؤثرة تعتمد على الأفراد لخلق تغير ملموس، وحدد أربعة عناصر لنموذجه للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي والدافع الملهم والإقناع العقلي والإعتبار الشخصي، حيث توجد ناك قيم ملهمة يخلق من خلاله القادة التحوليون إحساساً بالحترام والعجاب والولاء لدى الأتباع مما يجعل

(1) سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، القاهرة: مكتبة جامعة عين شمس، 2001، ص .

(2) Gray Yuki, Leadership in Organizations, New York: Prentice-Hall, Upper saddle River, 2013, p 325.

(3) سيف االدين ظاهر الغرايبة، مرجع سابق، ص 23.

لديهم إلتزام قوي بتحقيق أهداف المنظمة. (1)

وعلى الرغم من أن نظرية باس عن القيادة التحويلية هي بالأساس تطوير لنظرية بيرنز، واتفاقه معه في الكثير من النقاط خصوصاً ما تعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء التابعين إلا أن هناك مجموعة من النقاط التي اختلف فيها معه خاصة فيما تعلق بمفهوم السلوك القيادي التحويلي كالتالي: (2)

-في حين أن بيرنز رأى أداء الموظفين يزيد فقط في المستويات العليا من هرم ماسلو للحاجات، إلا أن باس رآى أنه من الطبيعي أن يزيد الأداء في المستويات العليا لهرم ماسلو بإرتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين.

- بينما يرى بيرنز أن أثر القيادة التحويلية دائماً إيجابي على المرؤوسين والمنظمة، فقد أكد باس أن أثر القيادة التحويلية قد يكون سلبي أو إيجابي على المرؤوسين والمنظمة، حيث أن هناك شرط أساسي لذلك هو قدرة القائد على تحويل اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.

- ذهب بيرنز إلى أن السلوك القيادي التحويلي والتبادلي لا يمكن أن يلتقيا معاً فوجود أحدهما ينفي وجود الآخر، بينما ذهب باس إلى أن القيادة تتكون من هيكلين منفصلين أحدهما تحويلي والآخر تبادلي وأن كل قائد يسلك أسلوب يختلف عن الآخر حيث يؤلف بين الأسلوبين بدرجات مختلفة.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

يمكن التأكد من مدى أهمية القيادة التحويلية من خلال ما حظيت به من اهتمام

(1)Sayyed Mohsen Allameha et al, Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 31, 2012, P. 225.

(2)Michael Raymond Nicholson, Transformational Leadership and Collection Efficacy: A model of School Achievement; PH.D thesis, The Ohio State University, 2003.P.P. 96-97.

كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة وتتمثل أهمية القيادة التحويلية فيما يلي: .[1]

- نزوع القيادة التحويلية إلى تفويض السلطات وتمكين العاملين ومن ثم تطوير مهاراتهم وتعمل على إيجاد فروق عمل معتمدة على نفسها.

- السمات الخاصة بالقائد التحويلي يتم تحسينها وتطويرها عن طريق التدريب، وهو ما يؤثر على تصورات التابعين وعلى ادائهم في كافة مستويات المنظمة.

- تتضمن القيادة التحويلية عنصراً مهماً جداً وهو المسئولية الأخلاقية التي تعد عاملاً محفزاً للعاملين مما يجعبلهم يؤدون أعمالهم بشكل يفوق حدود مصالحهم الخاصة ويؤدي ذلك إلى سيادة السلوك التعاوني داخل المنظمة.

- القيادة التحويلية صالحة لأي منظمة وفي كافة المستويات الإدارية وجميع الحالات كما أنها في حين أنها صالحة للمنظمات الناجحة فهي صالحة أيضاً للمنظمات التي بحاجة إلى تغيرات جذرية.

رابعاً: أهداف القيادة التحويلية

يمكن الإشارة إلى ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية كما يلي: [2]

1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية

يتم ذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل جماعي وبعيداً عن فردية الموظفين، ومن ثم يتم تحقيق تغيير ثقافي نحو الأفضل وذلك اعتماداً على مجموعة من الآليات التي يضعها القائد، والتي تتمثل في الاتصال بفاعلية، وتحديد القيم والمعايير الثقافية داخل المنظمة وترسيخها، وفسح المجال لمشاركة الموظفين مع القادة في صنع القرارات المهمة، وتفويض بعض السلطات لفريق عمل يكون قادر

---

(1) محمد عبيدالله راشد الكعبي، مرجع سابق، ص 24

(2) نايف خالد فالح المطيري، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019،، ص 24

على التطوير والتحسين.

2- مساعدة العملين في حل مشكلاتهم بطريقة اكثر فاعلية:

من خلال عملية المشاركة المستمرة بين العاملين والقادة في المنظمة فإنه يسهل تحديد وتفسير المشكلات التي تواجه العاملين وتقديم وجهات النظر المختلفة لها، ومن ثم يسهل وضع الحلول التي تأتي عن طريق المناقشات المستفيضة وعملية العصف الذهني، وذلك مع تجنب الإلتزام بحلول محددة سلفاً، وكلما تم الاستماع إلى الآراء المختلفة وتفنيدها وشرحها وتحليلها كلما تم الحصول على أفكار جديدة وبالتالي فإن عقد اجتماعات مستمرة لحل المشكلات تعتبر طريقة ناجعة في ذلك.

3- تعزيز تنمية العاملين:

يأتي ذلك في ضوء وجود دافعية لدى القادة في التنمية الشاملة للعاملين سواء من حيث مهاراتهم أو ثقافتهم أو أحولهم الخاصة، وبالتالي يجب تبني مجموعة من الأهداف الداخلية لتحقيق النمو المهني للموظفين، من خلال تحقيق الإرتباط الوثيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يجعل العاملين لديهم إحساس بالإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث

أبعاد القيادة التحويلية

تمثل نظرية القيادة التحويلية نقلة كبيرة في علم الإدارة حيث تتناول قضية رئيسية شغلت علم الإدارة لعقود وهي عملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم وهو ما ركزت عليه هذه النظرية، حيث يفجر القائد التحويلي الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين ويزيد قدراتهم وإمكانياتهم مما يرفع معدل انجازهم ودرجة تقيدهم بإلتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم في العمل. (1)

وبعد مراجعة أهم الادبيات الخاصة بمتغير القيادة التحويلية، فقد وجد الباحثان أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تلك الأبعاد فبعضهم حدد أربعة أبعاد مثل (Onyango, 2015) و(الكعبي، 2015)، والبعض خمسة أبعاد مثل (الأخضر، 2019)، وقد استقر الباحثان على الأبعاد الخمسة التالية.

أولاً: **التأثير المثالي:**

التأثير المثالي هو السلوك الذي يعكسه القادة الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية ويعد من المكونات الرئيسية للقيادة التحويلية، فمن خلال التأثير المثالي يتصرف القادة التحويليون بطرق تسمح لهم بأن يكونوا قدوة لمرؤوسيهم، حيث يصبح القائد موضع إعجاب واحترام وثقة، وينظرون إليهم على أنهم يتمتعون بقدرات غير عادية ومثابرة، إلى جانب ذلك تمثل القيادة المثالية في جوهرها أعلى مستويات التفكير الأخلاقي فهم على استعداد للتضحية بمكاسبهم الخاصة لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وهم نموذج يحتذى به في تلك المعايير ويرتفع عامل الثقة بهم لأنهم تتسق أفعالهم مع قيمهم. (2)

Avolio, J. & Bass, S. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance:A field Experiment; Academy of Management Journal, Vol.45,No.4,2002.p735-744.

(2)Bekele Shibru, G.M Darshan, Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry in Ethiopia),

ثانياً: التحفيز الإلهامي

يمثل التحفيز الإلهامي طريقة أو أسلوب يؤثر من خلاله القادة على سلوكيات وتصرفات تابعيهم، حيث يتم من خلالها خلق حب التحدي فيهم، والتأثير على رؤيتهم المستقبلية، حيث تجذبهم بشكل كبير إلى المنظمة التي يعملون فيها وتجعلهم يتحدثون عنها بتفائل وحماس، فيحاول القائد التحويلي دائماً جعل مرؤوسية يظهرون الولاء والتفاني في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الاداء وتحقيق الرؤية المشتركة. (1)

وعادة يعمل القائد التحويلي على تحفيز العاملين وزيادة إلهامهم من خلال بث روح التحدي والمثابرة فيهم، وإشراكهم في بناء رؤية ورسالة المنظمة وصناعة القرارات وبناء جسور الثقة والعلاقات المهنية معهم. (2)

ثالثاً: الاستثارة الفكرية

تمثل الاستثاره الفكرية آلية القائد التحويلي في حمل تابعيه على التفكير في حلول للمشكلات والصعوبات التي تواجههم بشكل خلاق ومبدع، والتصدي للمشكلات التي واجهوها سابقاً بطرق جديدة والبحث الدائم عن في حلول منطقية لها، ومن هنا فهو يدفعهم إلى البحث عن أفكار جديدة وتشجيعهم على حل المشكلات بطريق ووسائل إبداعية ودعمه للنماذج الجديدة لأداء العمل. (3)

ويحاول القائد التحويلي استمالة تابعية من خلال التعاطف معهم والاستماع الدائم لهم ولأفكارهم ومقترحاتهم وبالتالي فهو يشاركتهم في التغيير الإبداعي، فهو يشجعهم على إعادة النظر في طرق تفكيرهم وقيمهم الشخصية، ويساعدهم على ذلك

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research 686 SEPTEMBER 2011 VOL 3, NO, sep 2011, P.688.

(1) مازن محمد الهديرس، مرجع سابق، ص 295.

(2) منال صبحي حسن، مرجع سابق، ص 816.

(3) عبدالواحد بن سعود الزهراني، مرجع سابق، ص 16

من خلال الحوار المستمر الذي يستند على تقديم الأدلة والبراهين والحجج المنطقية فيتم التعامل مع مشكلات العمل سواء التقنية أو الإنسانية بطرق إبداعية. (1)

رابعاً: الاعتبار الفردي

يتم الاهتمام بالاعتبارات الفردية من خلال إدارك القائد التحويلي للفروق الفردية بين التابعين وبالتالي يتعامل مع كل واحد منهم وفقاً لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم. (2)

وبالتالي يعمل القائد التحويلي على تطوير مهارات كل فرد والإرتقاء بمستوى أدائه، ومن هنا فهو يعمل كموجه أو كمدرب حيث يبدي لكل منهم اهتمامه البالغ بأمورهم الشخصية، ويعاملهم بمزيد من الإحترام ويهتم بالاستماع إليهم ويمنحهم مزيد من الثقة والأمان. (3)

أما من حيث الاستراتيجيات التي يتبعها القائد التحويلي مع تابعيه فيما يتعلق بالجوانب الفردية فهي استراتيجيات الإطراء والتقدير وفتح خط من الاتصال المفتوح والمستمر معهم وإعطاء صلاحية القياد بالاعمال المهمة والصعبة لمن يستحق القيام بها دون محاباة. (4)

وتعتبر العلاقة بين القائد التحويلي والموظف التابع له ليست مجرد علاقة سلطة

(1) خلود فواز الزغبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الأأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2013، ص 16

(2) زياد علي الشوابكة، وفراس سليمان الشلبي، ورياض عبدالله الخوالدة، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد4، ديسمبر 2018، ص 147.

(3) أحمد حسن متولي، وحسام سعيد شحاته، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد17، العدد 2019،1، ص 151.

(4) مازن محمد الهديرس، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد 14، ديسمبر 2019 ، ص 296.

رقابية، بل يشعر الموظف دائماً بأن ذلك القائد يقدم له خدمات كبيرة، ولديه إيثار وتضحية، حيث يحرص القائد على الاتصال الدائم والمستمر بتابعيه وتحفيزهم وإثارة قدراتهم أياً كان موقع الفرد الوظيفي، وأنه لا يتأخر أبداً عن منحههم الفرص المختلفة بداية من تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم والتركيز على تطويرهم. (1)

خامساً: التمكين

هو أحد الأبعاد التي أضافها أفوليو وأخرون وتقوم فكرة التمكين على تعزيز استقلالية عمل الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي والفعالية التنظيمية وإدارة الأزمات، ويقوم القائد في هذا البعد بتشجيع العاملين على تحمبل المسئولية، وتفويض المزيد من الصلاحيات لهم خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات، وأعطائهم حرية المشاركة في وضع الخطط والاهداف. (2)

وينظر كذلك إلى التمكين على أنه يسرع القيادة الذاتية للمنظمة، فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين تشكل نسبة عالية مقارنة بالمنظمات التقليدية إضافة إلى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى أي تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي التمكين إلى زيادة قدرة القائد وتأثيره في أركان المنظمة، حيث يسطيع توجيه تابعية من خلال منحهم المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها وإعطائهم الثقة في أنفسهم من خلال منحهم صلاحية اتخاذ قرارت والقيام بأعمال بشكل أكثر استقلالية ويؤدي ذلك إلى زيادة إلتزامهم في العمل وزيادة إنجازهم ورفع ادائهم. (3)

---

(1) دباب مسعود وآخرون، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة casnos المديرية الولائية لولاية الوادي، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم اللاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص 8.

(2) جمانة بشير أبو رمان، وعبير كامل الفران، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، العدد 4، المجلد 25، 2019، ص ص 258-259.

(3) دباب مسعود وآخرون، مرجع سابق، ص 7.

الفصل الثالث

مفهوم إدارة المواهب

المبحث الأول:

تعريف إدارة المواهب

مع ظهور العولمة ونظراً للتطورات التكنولوجية الكبيرة التي رافقت ثورة المعلومات والاتصالات، فإن بيئة العمل الإداري قد تطورت بشكل كبير، خصوصاً مع زيادة حدة المنافسة وارتفاع معدلات الابتكار والتطوير، وهو ما دفع الإدارات في المنظمات والمؤسسات والشركات إلي القيام بدور متعاظم، خصوصاً فيما يتعلق بحتمية تنمية الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للعاملين فيها، والتركيز على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيسي في العملية الإدارية، وهو ما جعل مصطلح إدارة المواهب يطفو على السطح ويحوز اهتمام كبير من قبل تلك المنظمات.

أولاً: مفهوم الموهبة

تعتبر الموهبة صفة مرغوبة في جميع البشر والمنظمات، ولدى جميع المجالات المختلفة فالمخترعون والفنانون ورجال الأعمال الناجحون والرياضيون والمعلمون والقياديون وغيرهم يتميزون بمهارات ممتازة وذلك لا لشيء إلا لأنهم موهوبون، وعلى الرغم من أن الموهبة تعتبر مورد نادر إلا أن مجرد وجودها فقط لا يضمن النجاح أو تحسن الأداء، ولكنها تحتاج إلى الاستثمار الأمثل من حيث البحث والاستقطاب والتنمية والتطوير والإحلال، أو بمعنى أدق تحتاج إلى حسن إدارتها. (1)

وإذا تناولنا مفهوم الموهبة فلابد في البداية أن نرجع إلى الجذور اللغوية ففي اللغة العربية فبالعودة إلى قواميس اللغة نجد أن مفهوم الموهبة يدل على شيء معطى بالفطرة، حيث ذكر معجم لسان العرب أن أصل الكلمة من وهب وهي العطية الخالية من الأعواض والأغراض، وإذا كثرت تلك العطية سمي صاحبها وهاباً، ومنها الإشارة إلى اسم من أسماء الله الحسنى وهو "الوهاب"، وكل ما وهب للإنسان من ولد أو غيره

(1)Novera Ansar, Akhtar Baloch, Talent and Talent Management: Definition and Issues, Journal of Business Studies, Vol.14, No.2, 2018, p.214.

سمي الموهوب.[1]

وكذلك فالمعجم الوسيط ذكر بأن المَوْهَبَةُ هي السَّحابةُ تقع حيث وقعت، وكذلك فهي غديرُ ماءٍ صغيرٌ، أو هي نُقرةٌ في الجبل يَستنقِعُ فيها الماءُ، كما أنها كذلك العَطِيَّةُ؛ وربَّما أُطلِقت على الموهوب وهو المولود، والجمع : مَواهبُ، والمَوْهِبَةُ هي الاستعدادُ الفطريُّ لدى المَرْءِ للبراعة في فنٍّ أَو نحوِه[2].

أما في اللغات الأجنبية يعود مصطلح الموهبة إلى اللغة اللاتينية وخصوصاً إلى مصطلح (Talentum) وهو يعني التوازن أو الوحدة النقدية، كما استخدم الكتاب المقدس (الإنجيل) نفس المطصلح لوصف وحدة نقدية، حيث ذكر إنجيل متى (30-14: 25) أن شخصاً غنياً أعطى الموهبة لعبيده من أجل حفظها له لحين عودته من رحلة طويله. [3]

وبالتالي فإن ممفهوم الموهبة في اللغات المشتقة من اللغة اللاتينية كاللغات الأوربية مأخوذ من شيء له قيمة أو ثمين.

أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن تناول مجموعة من التعريفات منها على سبيل المثال أن الموهبة عبارة عن قدرات الشخص التي تجمع بين ملكاته الفطرية ومهاراته ومعرفته وخبرته وذكائه ومواقفه وشخصيته وجهوده بالإضافة إلى قدرته على التعلم وسعيه المستمر لتحسين الذات.[4]

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من السمات التي تؤهل الشخص للقيام بانجاز متميز في بعض الوظائف أو المهارات أو القدرات، ويمتلك الفرد الموهوب استعداد

---

(1) جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، د.ت، ص 803.

(2) مجمع الغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، د.ت، ص 1059.

(3)Novera Ansar, Akhtar Baloch, Op.cit, p.216.

(4)Edwelina Wilska, Determinants of effective Talent Management, Journal of positive management, vol.5, No.4, 2014, p.78.

فطري، ولكنه حينما يجد البيئة المناسبة تصقل موهوبتة في مجال معين. (1)

يعتبر الشخص الموهوب هو الذي يتمتع بعدد من الصفات أو المميزات التي تعطي الفرد قدرة واضحة في جانب من جوانب النشاط الانساني أو المهني أو الاجتماعي وموهبة كل شخص يمكن تطويرها وزيادتها وكذلك فهي تنخفض وتتراجع إدا تركت بدون تدريب أو تطوير، وبالتالي فالموهبة هي مجموعة الخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد وهي مزيج من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد في عمله ومن ثم تجعله يمتلك قدرات نادرة وتقدم ملموس في عمله. (2)

ومن ناحية المدخل الثقافي فهناك رؤيتان ثقافيتان لمصطلح الموهبة الأولى أوروبية (إنجليزية - روسية - فرنسية - بولندية) ترى أن الموهبة عامل فطري، والثانية نابعة من الثقافة اليابانية تنظر إلى الموهبة على أنها انجاز مكتسب، ورغم هذا الاختلاف في النظرة للموهبة إلا أن القاسم المشترك بين الثقافتين أن الموهبة تعبر عن امتلاك الفرد سمات أو سلوك أو أشياء يقوم بها بكفاءة أو سهولة أكبر من الأخرين مما يجعله مناسباً للدور الذي يقوم به. (3)

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان أنه يمكن الإشارة إلى أهم السمات التي تحدد مفهوم الموهبة فيما يلي:

- الموهبة تعتبر ابتداءً لها جذور فطرية يولد بها الإنسان.
- تعني الموهبة التفوق والتميز والقدرة على الإبداع والابتكار.
- تحتاج الموهبة إلى بيئة مناسبة للظهور والتبلور.
- تحتاج سمات الموهبة إلى الصقل والتطوير حتى تستمر لدى الإنسان،

(1) حاتم خضير العبيدي وإيلاف مطلك حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الزيادة الاستراتيجية- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد111، 2017، ص 99.

(2) طه إسماعيل محمود، مرجع سابق، ص ص 71-72.

(3)Novera Ansar, Akhtar Baloch, Op.cit, p.217.

فلابد أن تستثمر وذلك بتنميتها وتطويرها.

- ترتبط الموهبة بالتعلم وتحسين الذات المستمر واكتساب الخبرة.
- الشخص الموهوب يختلف عن أقرانه فيسبقهم فكرياً وعملياً ودائماً لديه القدرة على إيجاد الحلول.

ثانياً: اتجاهات تعريف إدارة المواهب:

ينظر إلى العاملين الموهوبين من ناحية علم الإدارة على أنهم أولئك العاملون الذين يصنعون الفارق في الأداء التنظيمي للمنظمات، حيث يعتبرون الأساس في نجاح الوظائف الأساسية في المنظمة وهناك منظوران يمكن من خلالهما النظر إلى مفهوم الموهبة في المنظمات، الأول منظور عام يرى أن كل موظف في المنظمة لديه موهبة معينة، وذلك لأن كل فرد في المنظمة الناجحة يقوم بدور يشارك من خلاله في تحقيق النجاح، أما المنظور الثاني فهو منظور أضيق من ذلك وينطلق من أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن نطلق مصطلح الموهبة على كل موظفي المنظمة، فالعاملون الموهوبون لديهم صفات يتميزون بها عن غيرهم سواء من حيث ادائهم او إمكاناتهم أو مقدراتهم الحالية والسابقة، وبالتالي يمكننا قياس الموهبة من خلال ثلاث متغيرات هي الأداء والإمكانيات والمقدرات، ومن هنا فإنه ليس من المنطقي أن تتعامل المنظمة مع كل العاملين من منطلق المساواة دون تصنيفهم لأن منطق المساواة هنا يسبب تكلفة مرتفعة للمنظمة في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتعويضات ..الخ.(1)

ولقد حدد لويس وهيكمان ثلاثة منظورات لرؤية إدارة المواهب، يرى المنظور الأول أن إدارة المواهب عبارة عن مزيج من نماذج مختلفة من ممارسات أقسام الموارد البشرية ومهامها ونشاطاتها، وبالتالي فما هي إلا تطوير وتحديث لها، ومن هنا فقد إقترحا أن يتم استبدال إدارة المواهب مكان إدارة الموارد البشرية

(1) أحمد عبدالله أمانة الشمري وأخرين، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كوروك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد 37، 2016، ص 237.

التقليدية، أما المنظور الثاني فهو بنظر لإدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات، والعمليات التي تحاول التاكد من إنتاجية الموظفين، وأنها كافية لعمله في المنظمة، وبالتالي فإن هذا المنظور يتناول العمليات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تؤدي إلى وضع الموظف في المكان الصحيح الذي يتلايم مع إمكانياته وقدراته ومهاراته، بينما يركز المنظور الثالث على الموظف الموهوب، حيث يتبع هذا المنظور تدرج الموظفين في الاداء وتصنيفهم إلى موظفين ذوي أداء جيد وذوي أداء ضعيف، واستبعاد الفئة الأخيرة، كما أكدا أن أغلب السياسات والممارسات الخاصة بإدارة المواهب هي بالأساس مرادفة لعناصر إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب، والاختيار، والتطوير. (1)

وتشمل الموهبة من وجهة نظر علماء الإدارة الخصائص الفردية التي تنبع من القدرات الطبيعية ويتم تعززها من خلال التعلم والتطوير المنهجي للمهارات والكفاءات والمعرفة، وتختلف هذه الخصائص وفقاً للبيئة الداخلية والخارجية ونوع الوظيفة، والزمن، وهو ما يتطلب البحث عن تلك المواهب وتحديدها واختيارها وتطويرها وإكسابها الخبرات، وبالتالي فالموهوبون هم أصحاب الأداء العالي، والامكانيات المرتفعة ويتمتعون بعقلية استراتيجية حادة ومهارات إدارية وتواصلية ووظيفية بالإضافة إلى الخبرة والإلتزام وروح المساهمة مما يؤدي إلى الأداء المتميز. (2)

وهناك إختلاف بين المتخصصين والباحثين حول تحديد مفهوم إدارة المواهب، فإلى جانب أنه مفهوم نابع من بيئة العلوم الإجتماعية حيث يعاني مما تعاني منه من عدم وجود تعريف ثابت متفق عليه، فإنه مفهوم حديث الاستخدام في علم الإدارة وفيما يلي سنتناول أهم التعريفات التي تناولت موضوع إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب على أنها عملية مرتبطة بتحديد وجذب والاحتفاظ وتنمية

---

(1) Lewis. R.E. and Heckman, R.J, Talent management: A critical review, Human Resource management Review, 2006, P.P. 154-139.

(2) Jeevan Jyoti, Exploring talent management practices: antecedents and consequences, Management Concepts and Philosophy, Vol. 8, No. 4, 2014, p.225.

الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة [1]

ويعتبر هذا التعريف مبسط جداً حيث أشار بشكل مباشر إلى أبعاد أو سمات أو خصائص عملية إدارة المواهب اللتي يتفق عليها غالبية الباحثين.

وتعرف إدارة المواهب بأنها " مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تهتم بشكل أساسي بإستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ واستدامة الموظفين الموهوبين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لها بين المنظمات الأخرى. [2]

كما تعرف أيضاً بأنها اهتمام القيادات الإدارية في المنظمة بالموارد البشرية وبخاصة المتميزون منهم وذوي الكفاءات والمهارات الكبييرة، من أجل استثمار طاقاتهم وقدراتهم لرفع مكانة المؤسسة وتقديم أفضل الخدمات للوصول بالمؤسسة إلى درجة التميز والقدرة على المنافسة.[3]

أما من خلال الرؤية الاستراتيجية فإن إدارة المواهب التنظيمية تظهر كمجموعة من الأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد المناصب الرئيسية التي تؤثر بشكل مختلف على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتطوير المواهب من أصحاب المناصب العالية المحتملة وعالية الأدء لملء هذه الأدوار وتطوير بنية الموارد البشرية لتسهيل ملء هذه المناصب بالكفاءات وضمان إلتزامها المستمر للمنظمة، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المواهب - بغض النظر عن كونها عملية أو قرار أو نتيجة- على أنها فن تقدير المواهب وتهيئتها للتفاعل ليس فقط مع بعضها البعض ولكن أيضاً مع أهداف المنظمة وطموحاتها، وما هي إلا محاولة لتأكيد أن الجميع في مختلف

---

(1) فاطمة علي بلقاسم، أثر القيادة التحويلية على المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصادية والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد2، 2014.

(2) طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2019، ص ص 226-227.

(3) سمية خالد عبدالرؤوف الحلاق، درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية كلية التربية، 2019، ص 11.

المستويات الإدارية يعمل بأعلى طاقاته الكامنة. (1)

ومن هنا فإن إدارة المواهب تعمل على دعم استراتيجية المؤسسة فهي مجموع الأنشطة التي تدعم استراتيجيتها بشكل صريح (على سبيل المثال استراتيجية توسيع أنشطة المؤسسة)، حيث تؤدي إدارة المواهب إلى أداء مالي وتنظيمي جيد، ففي حالة وجود إدارة مواهب في المؤسسة وجعلها جزء من استراتيجتها، يمكن تطبيق عقلية الموهبة على مستوى المؤسسة كلها، وهو ما يجعل الموهبة تشعر بالتقدير مما يعطيها دافع أعلى وإلتزام أقوى، ويؤدي ذلك إلى: (2)

- نتائج مالية أعلى في شكل أرباح وقيمة سوقية أكبر للمؤسسة.
- تأثير كبير على النتائج التنظيمية مما يعطي الشركة جاذبية أكبر وتحقق أهدافها
- تؤدي إلى تحفيز أداء العاملين ومزيد من الإلتزام وبالتالي رضاء العملاء.

ولقد أكدت الدراسات التي أجرتها شركة ماكينزي أن هناك علاقة قوية بين إدارة المواهب والأداء المالي للمنظمة، فالأشخاص ذوي الأداء العالي والإمكانيات المرتفعة يساهمون بشكل كبير في تنفيد مهامهم وتحقيق أهدافهم بنجاح، بالإضافة إلى توفير بيئة تنافسية مستدامة، كما أن الربح التشغيلي الناتج عن وجود الأفراد الموهوبون له تأثير كبير على الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يساهم وجود هؤلاء الأشخاص في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية وذلك من خلال تقليل التكلفة الإضافية لعمليات التوظيف الجديدة للوظائف الشاغرة، إلى جانب تحسين الخدمة

(1) هدى لطفي محمد الدبيسي، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في تطوير القيادة الفاعلة: دراسة حالة على مجموعة طلال أبوغزالة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، 2016، ص ص 17-18

(2) Pamela Bethke, Philippe Mahler& Bruno Staffelbach, Effectiveness of talent management strategies, European Journal of International Management , Vol. 5, No. 5, 2011, P. 528.

وزيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة ربحية الشركة وإرتفاع قيمتها السوقية. (1)

ومن هنا يرى الباحثان أن مفهوم إدارة المواهب يمكن تناوله من خلال تحديد السمات الرئيسية للمفهوم والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- حسن إدارة المورد البشري المنظمة بداية من جذبه واختياره للعمل بها وتنمية وتطوير قدراته، إلى أن نصل إلى مرحلة إحلال الأفضل لشغل مكانه الوظيفي في المنظمة.

- استثمار المنظمة في ذوي الكفاءات والمهارات المرتفعة مما يجعلها قادرة على المنافسة والتفوق في مجالها.

- ضمان وجود البديل الكفء صاحب الإمكانيات العالية والذي يستطيع التعامل من طموحات وتطلعات المنظمة وتحقيقها.

- الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من التوافق بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها، بحيث نصل بالعاملين إلى درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية.

(1) Jeevan Jyoti, Op.Cit, p.235.

المبحث الثاني

تطور إدارة المواهب وتصنيفها

على الرغم من أن الاهتمام بإدارة المواهب داخل المنظمات يعتبر جديد، إلا أن المفهوم نفسه لا يعتبر مفهوماً حديثاً في علم الإدارة، وفيما يلي نتناول تطور المفهوم وتصنيفه وخطوات إدخال إدارة المواهب على المنظمات.

أولاً: تطور إدارة المواهب

يعود الفضل إلى إستخدام مصطلح الموهبة في علم الإدارة الحديث إلى شركة Mckinsey التي قدمت دراسة في عام 1997 تحت عنوان "الحرب على المواهب" [1] وذلك بهدف إعادة التفكير في الإجراءات المزمع اتخاذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم، ومنذ ذلك التاريخ فقد إزدادات أهمية موضوع إدارة المواهب وأصبح الرهان على الأشخاص لا على الاستراتيجيات والممتلكات، وحظى موضوع إدارة المواهب باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والأعمال التجارية وأصبحت من أكثر الموضوعات إلحاحاً في المنظمات. [2]

ومع بداية القرن الحادي والعشرين ومع بروز ظاهرة العولمة بشكل جلي حدث تنافس شديد بين العديد من المنظمات لجذب الموارد البشرية وخاصة من يمتلكون المواهب، وحدثت أكبر موجة من هجرة العقول بين البلدان المختلفة وبشكل كبير، وهو ما يعد تجسيد لمفهوم حرب المواهب حيث سعت الدول والمنظمات الكبرى إلى جذب واستقطاب أفضل المواهب، وحدث صراع قوي داخل الكثير من المنظمات في تلك الدول لامتلاك المواهب وتوظيفها لخدمة أهدافها، ومن هنا بدأت المنظمات في وضع

---

(1) Chambers, Elizabeth G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, and Edward G. Michaels III. "The War for Talent." The McKinsey Quarterly, Vol3, No.3, Jan 1998.

(2)Douglas A. Ready & Jay A. Conger, Make Your company A talent Factory, Harvard Business Review, June, 2007, p.7.

استراتيجيات ووسائل لإدارة المواهب، وربطها بالخطط المستقبلية من أجل تحقيق التميز، وبناء قيادات تستطيع تشكيل المستقبل، وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية. [1]

وهناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زياة الاهتمام بمفهوم المواهب في الإدارة ومنها ما يلي: [2]

- أن النمو المتسارع في الفنون الإنتاجية مع تعقد وتطور التكنولوجيا أدى إلى تغير طبيعة الوظائف من حيث نوعية قوة العمل المطلوبة ومهاراتها ومتطلبات الأداء الوظيفي، حيث زادت الحاجة بشكل كبير إلى العمالة التي لديها معرفة أكثر ومهارة مختلفة وأكثر تخصصاً.

- أدت زيادة قوة المنافسة وتشعبها إلى تعقد المهام الإدارية وما أثر على ذلك بشكل كبير هو التطور التقني الهائل الذي أوجدته ثورة المعلومات التي أدت إلى زيادة معدلات الإبداع والابتكار وبالتالي زادت فرص التطوير، وترتب على ذلك عدم الاستقرار في بيئة العمل، مما ادى إلى احتياج المنظمات إلى تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها لتحسين الأداء.

- ارتفاع مستوى التعليم وزيادة حدة المنافسة فلقد شهدت السنوات الأخيرة نمواً سريعاً في مستوى التعليم وتنوع مهارات الوظائف واحتياجاتها إلى مهارات مختلفة عن ذي قبل.

ثانياً: تصنيف المواهب داخل المنظمة

تصنف المواهب في المنظمات إلى أربعة أنواع كما يلي: [3]

(1) عبدالرحمن فرحان علي، أثر ممارسات إدارة المواهب على تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019، ص8-9.

(2) طه إسماعيل محمود، مرجع سابق، ص 72.

(3) العايب عبدالرحمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسئولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة استكشافية على ستة مؤسسات اقتصادية عمومية بولاية سطيف، مجلة

النوع الأول: المواهب القيادية Leadership Talent

وتقع تلك الفئة من المواهب على رأس تصنيف المواهب داخل المنظمات، حيث يعتبر القادة الموهوبون هم من لديهم المسئولية في إعداد وتصميم استراتيجيات المنظمة المختلفة وكذلك مسئولية متابعة تنفيذها وتحقيق أهداف المنظمة.

النوع الثاني: مواهب أساسية Key Talent

تعبر هذه الفئة من المواهب عن المتخصصين وقادة الفكر وذوي المهارات النادرة في المنظمة، ويمكن القول أنهم يتمتعون قدرات عالية ولديهم رؤية وتصور عن مستقبل المنظمة، ويمكنهم تحمل مسئولية العمل ويقع على عاتقهم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

النوع الثالث: Core Talent

تشمل هذه الفئة الغالبية العظمى من قوة العمل في المنظمة، ويمثلون موظفي الإنتاج والموظفين المسئولين عن تسلييم المخرج النهائي للمنظمة سواء ساعة أو خدمة.

النوع الرابع: المواهب الداعمة: Support Talent

تشمل تلك الفئة العامولن في الأنشطة الإدارية التي تقوم بالأعمال غير الأساسية أو الأعمال المساعدة، على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي تصلح لإتمام الأعمال، وعادة تتوفر المواهب في تلك الفئة بشكل كبير ويمكن تغييرها بسهولة في المنظمة دون التأثير على أعمالها.

ثالثاً: خطوات إدارة المواهب في المنظمة

حددت دراسة Khatri خمس خطوات لإدارة المواهب وهي كالتالي: (1)

تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربية الديمقراطي، برلين، العدد الاول، يونيو 2018، ص ص 133-134

(1) Preeti Khatri, Talent Management in HR, Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December 2010, P.P. 40-41.

- في العادة لا توجد أموال كافية لتنفيذ كافة متطلبات العمل، وبالتالي يجب أن يتم استثمار الموارد المالية المتاحة لتحسين النتائج بشكل جيد ، ومن هنا فإن مبدأ المساواة في الرواتب والمزايا للموظفين غير مجدي وبناء عليه هناك ضرورة لتقسيم العاملين حسب المواهب.

- تحتاج الشركات إلى قياس تأثير النتائج سواء في الإنتاج أو المبيعات أو تحقيق الأهداف، وتعتبر إدارة المواهب هي العامل المؤثر على نجاح المؤسسة، حيث تعتبر العامل القادر على إحداث فرقاً حقيقياً في المؤسسة ومن هنا يجب التحول إلى المنهج القائم على القياس.

- يجب الاعتماد على الاحصائيات والأرقام بشكل أساسي، كالبيانات عن التوظيف والترقيات والأداء والوظيفي، فالعديد من المؤسسات تفتقر إلى ممارسة الاختيار الجيد والمنهجي، بينما تقوم المؤسسات الرائدة بجمع المعلومات على مدار سنوات.

- يجب الاعتماد على استراتيجية لبناء مهارات للموظفين قابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.

- العمل على تبسيط إدارة الأداء، حيث تعتبر إدارة الأداء وتحديد الأهداف، هما أكثر طريقتين مباشرتين للتواصل مع الموظف، ويجب ربط نتائج الأداء الفردي بالمكافأت، فإذا قام الموظف بموائمة أهدافه مع أهداف العمل يؤدي ذلك إلى قرارات يومية أفضل، مما يؤدي إلى تأثير فوري على أدائه.

المبحث الثالث

أبعاد إدارة المواهب

يأتي مفهوم إدارة المواهب في إطار تطوير وتحديث وتغيير الموسسات حيث يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في ظل عصر العولمة الذي فتح المجال للمنافسة الشديدة وبالغة القسوة على المؤسسات التقليدية، من هنا تحرص كل الإدارات على الاستحواز على رأس المال البشري ومن هنا فإن دراسة وتحديد عناصر أو أبعاد إدارة المواهب يعتبر أمر بالغ الأهمية باعتبارها تمثل العوامل الأساسية في جذب وتطوير المورد البشري الذي يحقق الفارق في عمل المؤسسة، وبعد مراجعة أهم الأدبيات السابقة التي اهتمت بموضوع إدارة المواهب فقد وجد الباحثان أن الاختلافات بينهم طفيفة جداً وهناك قدر كبير من الإتفاق مثل (شياب، 2019)، و(محمود، 2018)، و(السعدي، 2017) (الرحاحلة، 2020)، ويمكن تناول أهم تلك الأبعاد التي إتفق عليها الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة فيما يلي:

أولاً: استقطاب واختيار الموهبة :

تمثل جذب المواهب الخطوة الأولى في إدارة المواهب، وتبدأ تلك الخطوة بتحديد خصائص الموهوبين من حيث السمات الشخصية ودرجة المعرفة العلمية والمهارات المكتسبة والخبرة التي تتناسب مع متطلبات وواجبات الوظيفة، ويتحقق الاختيار الجيد من خلال توصيف واضح للوظائف يراعي متطلبات الوظيفة وصفات من سيشغلها، حيث يتم تمكين الإدارة من اختيار الأفراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل. [1]

ويجب أن تكون متطلبات أي وظيفة مبنية على الوضوح أي أنها لا تكون مبهمة بل تكون دقيقة الوصف، وبذلك يتحقق المفهوم العلمي للاستقطاب، ويعني الاستقطاب

---

(1) طه إسماعيل محمود، مرجع سابق، ص 74.

جذب المرشحين لشغل وظيفة ما والذين تتوافق قدراتهم ومهاراتهم مع امتطلبات وواجبات لوظيفة الشاغرة، ويتم ذلك في البداية عن طريق الإعلان الواسع عن الوظيفة وشروطها ومتطلباتها وذلك لجذب أكبر عدد من الباحثين عن تلك الوظيفة والذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة ويكون أمام المنظمة مجال كبير لإنتقاء العناصر الأفضل لها من المتقدمين. (1)

ولقد أصبحت عملية استقطاب المواهب في المنظمات، إحدى الطرق أو الوسائل التي يعتمد عليها في صنع الكفاءات التنظيمية، التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، لذا اصبح من الضرورى والمهم لأي منظمة الإستثمار في الموارد البشرية وذلك بالعمل على جذبها وتوظيفها وتطويرها وتنميتها والمحافظة عليها لأنها تعتبر موهوبة وتمثل ميزة تنافسية جيدة. (2)

وتشمل عملية جذب العاملين الجدد أربعة عناصر كالتالي : (3)

- توظيف العاملين ذوي المهارات الخاصة .
- توظيف الأشخاص ذوي المهارات والتفكير الخلاق .
- تقوم بمطابقة المرشح للعمل مع الأعمال الشاغرة .
- تقوم المنظمة بالترقية من الداخل أو الخارج عند شعورها بوجود مواقع شاغرة.

أما عملية الاختيار فتمثل توظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف وتستلزم نظرة استراتيجية للمورد البشري يتم من خلالها صياغة شروط أكثر ذكاء وتتمتع

---

(1) محمد صالح محمد شياب، مرجع سابق، ص 27.

(2) Rowland, M., “ How to cement a diversity policy: The key role of talent development ”, Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5, 2011, P. 38.

(3) احمد عبدالله امانة الشمري وأرخون، تاثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية – دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، العراق ، المجلد 1، العدد 37 ، 2016، ص 243.

بخصوصية تناسب طبيعة المواهب وتختلف عن الشروط المطلوبة للوظائف التقليدية، وبالتالي فهي تمثل عملية تحديد المرشحين الذي باستطاعتهم ان يساهموا بشكل أفضل في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد في البحث لاكتساب الميزة التنافسية، وتمثل كذلك محاولة من المنظمة لتحديد المعارف والمهارات والقابليات المختلفة للمتقدمين للوظيفة والخصائص الأخرى التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. (1)

ثانياً: تنمية وتطوير الموهبة :

يقصد بتنمية وتطوير المواهب عملية تحويل قدراتهم التقليدية الخاصة بهم إلى مهارات وقدرات تصل بهم إلى الخبرات والكفايات المطلوبة في مجال مهني معين، ويمكن القول أن نجاح المنظمة في الحصول على المواهب المطلوبة لعملها يتوقف بالأساس على تنمية تلك المواهب ورعايتها، والكيفية التي يتم بها وضع تلك الموهبة في المواقع والمواقف التي يمكنها أن تسهم بفعالية في تنمية المجتمع عن طريق تنمية مهاراتهم الفكربية والعملية؛ ففي كل مجتمع التعليم والتدريب هما الأساس لتنمية المواهب، ويعني التعليم في سياق تنمية المواهب ليس فقط إكساب المعرفة للأفراد العاملين، ولكن أيضا تيسير الفرص المتاحة للأفراد للتفوق، ويمكن تنمية المواهب عن طريق التدريب أثناء العمل من أجل تحسين مهارات العاملين عند التعامل مع احتياجات أعمالهم، ومن استراتيجيات تنمية المواهب: تخطيط القوى العاملة المتكامل، والتعلم مدى الحياة، وتأسيس ما يعرف بمجمع المواهب، وتحويل بيئة العمل، وتطوير صناعة القوى العاملة؛ وإقامة شراكات أقوى بين القطاعين العام والخاص، والقطاعات

---

(1) وسام علي حسين وعامر علي حمد، دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين/ أربيل/العراق ، مجلة كلية التراث الجامعة، بغداد، العدد 24، 2018 ، ص 316.

المجتمعية.[1]

وتهدف عملية التنمية إلى عدم التوقف عند جذب وتعيين أو اختيار الموهبة فقط وإنما مساعدتها على تحقيق أعلى إمكانيات ممكنة، وذلك من خلال التطوير المستمر لقدراتها والتنمية الدائمة لإمكاناتها ومهاراتها وتزويدها طول الوقت بالمعارف وذلك من خلال خطط التعليم والتعلم المستمرة والتي تشمل دورات وندوات ومؤتمرات وورش عمل في الداخل والخارج، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. [2]

يجب تحسين جودة العمل انطلاقاً من أن الخبرة هي مصدر أساسي للتعلم، فكلما طالت مدة بقاء الموهبة في المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة مستوى المعرفة والمؤهلات الخاصة بالشركة بالإضافة إلى أن هناك إرتباط بين جودة الأداء ورضا العملاء والإلتزام التنظيمي ويرتبط ذلك كله بأرباح المؤسسة أو إنجازها للخدمات التي تقدمها. [3]

وتمثل عملية التدريب في العصر الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لارتباطها المباشر بالكفاءة الإنتاجية من جانب وتنمية الموارد البشرية من جانب آخر ولقد أصبح عنصر التدريب يحتل مكانة الصدارة ويمثل أولوية من أولويات جميع المنظمات سواء في العالم المتقدم او الدول النامية على حد سواء وذلك على اعتبار أنه أحد أهم الوسائل التي تؤدي إلى بناء كوادر بشرية كفؤة، ويهدف التدريب إلى تزويد الموظفين أو العاملين بالمهارات والمعارف والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بشكل إيجابي

---

(1) Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng: "The Puzzle of Macao's Talent Development", Journal of Asian Education and Development Studies, Vol.5, No.4, 2016, P.P.424-425.

(2) غادة عبدالحميد حميدان الجحدلي، " واقع اسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2013، ص 39.

(3) Pamela Bethke, Philippe Mahler& Bruno Staffelbach, Op.Cit, P. 529.

وبالتالي رفع مستوى الأداء بالإضافة إلى مواكبة التطورات العالمية وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار والإجادة والتفوق في العمل. (1)

ثالثاً: الحفاظ على الموهبة

تؤدي في الغالب الأوضاع الاقتصادية المتقلبة إلى قيام بعض المواهب بالبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة أو الشركة التي يعملون بها، وكذلك قيام المؤسسات والشركات المنافسة بمحاولة استقطاب هؤلاء الموهوبين من خلال تقديم عروض ومزايا وفرص أفضل من التي يعملون فيها، وهو ما يضع على المنظمة مسئولية كبيرة بضرورة أن تعمل على الإبقاء على موظفيها الموهوبين والمحافظة عليهم. (2)

وهناك مجموعة من المتطلبات التي تلزم للإحتفاظ بالمواهب يمكن الإشارة إليها فيما يلي: (3)

- العمل على زيادة إدراك الموظفين لسياسات وإجراءات العمل بالمنظمة.

- التحديد المسبق لسياسات المرونة والاستيعاب والبرامج المرتبطة بها، وشرحها للموظفين من قبل رؤساء أقسامهم.

- إعطاء العاملين المرونة اللازمة من أجل استيعاب وتحقيق التوازن بين مساهماتهم في تقدم العمل واحتياجاتهم الأسرية والخاصة، أي المزج بين الإنتاجية والرضا.

- إتاحة البرامج التنموية لجميع لعاملين بالمنظمة من أجل تحسين شخصيتهم، ورفع جودة حياتهم المهنية.

---

(1) سمية خالد عبدالرؤوف الحلاق، مرجع سابق، ص 16.

(2) محمد صالح محمد شياب، مرجع سابق، ص 27.

(3) محمود عبدالفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 44.

- تشجيع كل عامل على تعلم شيء جديد واحد على الأقل كل أسبوع، وهذا يوفر لقوة العمل ما هو متحمس، وملتزم بالقيام به؛ وبالتالي تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المستقبل.

- التحفيز والمكافأة المستمرة للعاملين من خلال ربط الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز.

- إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن اهتمامهم وتلقي التغذية المرتدة السنوية أو نصف السنوية عبر اجتماعات مع رؤساء الأقسام المختلفة.

- الوقوف على رؤية استراتيجية واضحة للقوى العاملة المتاحة، ومواطن القوة والضعف، والمهارات الخاصة.

- عمل برامج دائمة وواضحة لملاحظة ومتابعة العاملين الموهوبين من خلال اللقاءات المخططة وغير المخططة، وذلك من أجل التعرف الدائم على اتجاهاتهم في العمل وخططهم المستقبلية.

- فتح المجال أمام المتميزون للإرتقاء في العمل من خلال وجود عروض للانتقال إلى مستويات أو أماكن أو وظائف أعلى وذلك لاستثمار مواهبهم.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية غير الدورية في المناسبات والاحتفالات وعند تقديم عمل مبتكر أو جديد أو حل مشكلة أو أزمة بشكل مبدع.

رابعاً: إحلال الموهبة

يطلق أيضاً على إحلال المواهب عملية التعاقب أو الإحلال الوظيفي وتمثل إحدى مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، وهي عبارة عن عملية تنبؤ بمستقبل المنظمة، وتعني عملية الإحلال توفير البديل المناسب لشغل وظيفة ما، في حال غياب شاغل تلك الوظيفة لأي سبب، وتلعب عملية الإحلال دور مهم في الحفاظ على المنظمة وحمايتها من التعرض للصدمات الطارئة كحالة وفاة موظف مهم أو

إنتقاله المفاجيء للعمل في مكان أخر أو عدم قدرته على الوفاء بواجباته في العمل. (1)

وتختلف النظرات حول الإحلال الوظيفي إلا أنها جميعاً تعود إلى نفس الجذور، فيرى اتجاه أنها عملية تخطيط يتم خلالها اختيار فريق من الموظفين الكبار لقيادة العمل في الفترة القادمة، بينما يرى اتجاه آخر أن تلك العملية هي عبارة عن تخطيط مسبق لبناء قاعدة كبيرة من العديد من المواهب التي تلائم عمل المنظمة وتمتلك المهارات والمعارف التي تبحث عنها وتحتاجها، وبالتالي فإن استراتيجة الإحلال طبقاً لهذه الرؤية تقتصر على تطوير وتصنيف العاملين الحاليين في المنظمة والذين لديهم مهارات وقدرات ومعارف أعلى من غيرهم وبالتالي تفسح المجال أمام الموهوبين في المنظمة لشغل الوظائف القيادية فيها. (2)

(1) محمد صالح محمد شياب، مرجع سابق، ص 27.

(2) يزيد سمير عبدالكريم الرحاحلة، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الرابع

القيادة وادارة المواهب

بوازة الداخلية الاماراتية

المبحث الأول

القيادة وإدارة المواهب في المؤسسات الأمنية

تتسم بيئة المنظمات الأمنية بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر، كما أنها تتسم أيضاً بأنها تؤدي عملها وتقدم خدماتها في بيئة مليئة بالتحديات والضغوط، وتتنوع قوى التغيير المؤثرة في بيئة العمل الأمني بين لقوى الخارجية مثل: العوامل الإقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والإجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والإتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، ولقد كان لتلك التحديات عامل أساسي في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز والوصول إلى الريادة(1).

ويعتبر الأمن حاجة إنسانية واجتماعية إذ أن الإنسان يستشعر منذ ولادته حاجته للاستقرار بصورة غريزية فلا تستقيم حياته ولا تهدأ حواسه إلا إذا شعر بالأمان والاطمئنان ولا تقل حاجه المجتمعات البشرية للأمن عن جاجة أفراد تلك المجتمعات، فلا يستطيع الفرد الشعور بالتقدم أو الرفاهية دون إحساسه بالأمن، ويضطلع عادة جهاز الأمن في أي دولة بواجبات عديدة غاياتها الأساسية المحافظة على الأمن والاستقرار بالإضافة إلى تقديم الخدمات للمواطنين.(2)

تعيش الدول العربية في الوقت الراهن واقع أمني منضطرب حيث يوجد تهديد مستمر من عدة اتجاهات سواء دول في محيطها الجغرافي أو جماعات خارجه عن التنظيم القانوني والدولي، وفي مجالات متعدده اقتصادية وسياسية وأمنية ، ومن هنا يأتي دور الأجهزة الأمنية التي أصبح عليها عبء كبير في تلك الظروف وذلك بمختلف تنظيماتها وأفرعها المتخصصة في تعزيز أمن واستقرار المجتمعات العربية، حيث

---

(1) فهد الراشد، دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة لوزارة الداخلية: دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص39.

(2) محمد صالح محمد شياب، مرجع سابق، ص 44.

يطلب منها تقديم إجراءات أمنية تستطيع بث الطمأنينة في نفوس المواطنين والمقيمن على أرض الدولة، وتعتبر قيادات الاجهزة الأمنية هي المسئولة بشكل مباشر عن نجاح الأهداف الأمنية المحددة والموضوعة حيث تقوم بوضع الرؤية الأمنية التي تتمشى مع عادات وقيم المجتمع، ويمكن القول أن القيادة في المنظمة الأمنية تعتبر بمثابة الأداة الرئيسية التي تحدد وتحكم الأنشطة الأمنية وتكون مسئوله عن تحقيقها لأهدافها، وهي أيضاً مسئوله عن وضع الرؤية الأمنية للجهاز الأمني وأفراده. (1)

ونتيجة لظهور التقنيات الحديثة وإنتشارها فإن المجتمع العربي يمر في الوقت الراهن بمرحلة تغير جذري سريع على كافة الأصعدة الثقافية والاجتماعية والسياسية وترافق تلك التحولات ظهور العديد من الجرائم المستحدثة مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والإرهاب المسلح والعنف والقتل الجماعي والقرصنة البحرية وجرائم الإتجار بالبشر والأعضاء البشرية والجرائم الإلكترونية وغيرها من الجرائم المستحدثة التي تهدد أمن الدول والمجتمعات وهو ما يفرض ضرورة وجود العنصر البشري ليس الكفء فقط ولكن الموهوب أيضاً، الذي يستطيع تقديم ابتكارات وإبداعات في التعامل مع تلك الجرائم أو تقديم الخدمة للمواطنين في ظل تلك البيئة الجديدة، كما باتت أزمة حركة البحث العلمي في المجال الأمني كبيرة في ظل التقدم التقني والمعرفة الرقمية والإلكترونية فضلاً عن حالة التطور والنمو في هذه المجالات في الدول المتقدمة مما يعزز الاحتياج إلى دراسات موضوعية تشخص الخلل وتضع المعاجات والحلول. (2)

وتواجه أجهزة الأمن في الوقت الراهم عدد من الصعوبات والتحديات في ظل التطور السريع والطفرة الكبيرة التي حدثت في مجال تكنولوجيا الإتصالات

---

(1) محمد المطيري، دور التحقيق الإداري في زيادة فاعلية الاداء الأمني لإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض: كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017، ص 11.

(2) معلوي بن عبدالله حسين الشهراني، تصور مقترح لتعزيز البحث العلمي في مواجهة التحديات الأمنية في ضوء رؤية المملكة 2030، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 29، العدد 115، أكتوبر 2020، ص ص 106-107..

والمعلومات، بالإضافة إلى ذلك فقد شكلت الأزمات السياسية والإقتصادية والإجتماعية المعاصرة ضغوطاً وتحديات أمنية إضافية على الأجهزة الأمنية في جميع الدول ولم تسلم من تلك الصعوبات والضغوط حتى أكثر الدول تقدماً وديمقراطية، كما انعكست أثار التقدم الهائل في وسائل الاتصال والمعلومات بشكل جلي على الجوانب الأمنية في هذا العصر، مما جعل الأجهزة الأمنية تعمل في ظل ظروف بيئة شديدة التعقيد وتسسم بقدر كبير من التغيرات المتسارعة والمتطورة بشكل مستمر، وقد أدت التقلبات التي فرضها ذلك التطور إلى تغير في طبيعة الجرائم حيث ظهرت العديد من الجرائم المستحدثة، والمشكلات الأمنية التي لم تكن موجودة فيما قبل، ومن هنا فقد وجدت الاجهزة الأمنية نفسها أمام تحدي خطير وهو ضرورة التطور لتتكيف من اجل مواكبة تلك التغيرات، وأصبح مطلوب منها وضع الإستراتيجيات الملائمة لزيادة فعاليتها في مواجهة تلك التحديات والحد من أثارها. (1)

ولقد لجأت العديد من الأجهزة الأمنية إلى أسلوب جديد سلكت خلاله مسلك إنتهاج أسلوب التفكير الإستراتيجي الذي يمكنها من حصر الطاقات والإمكانيات المتوفرة لديها وذلك عبر خطط وبرامج وآليات مختلفة ، حيث تسطيع بذلك الاحتفاظ بمعدلات أداء مرتفعة تتوافق مع المهام التي تحتاجها، ولم تكن الأجهزة الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة بعيدة عن تلك التطورات والتحديات التي تؤثر على العالم، مما فرض عليها ضرورة استشراف المستقبل والبحث عن كيفية التعامل معه مما جعلها تسعى إلى ممارسة التفكير الإستراتيجي، الذي تستطيع مع خلاله تجاوز تحديات العصر وحل معضلاته الأمنية المتعددة. (2)

ومن ناحية أخرى تعد المؤسسات الأمنية والشرطية من المنظمات ذات الخصوصية حيث تتعامل في مجال الخدمات الأمنية والاجتماعية واستمرار قيام تلك

---

(1) إيهاب فؤاد الحجاوي، أثر الفكر الاستراتيجي في ريادة العمل الأمني، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، العدد 67، ديسمبر 2019، ص 39.

(2) إيهاب فؤاد الحجاوي، أثر الفكر الاستراتيجي في ريادة العمل الأمني، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، العدد 67، ديسمبر 2019، ص 39.

المنظمات بمسئولياتها وواجباته يتطلب الاهتمام الدائم بالاوضاع السائدة والتغيرات المستمرة، ومعالجة مختلف المشكلات التي تحدث داخل تلك المنظمات، حيث يتعامل القائد في تلك المنظمات مع العديد من المسائل والقضايا الحساسة من الناحية الأمنية والخدمية للمواطنين سواء المقيمن أو الزائرين للبلد مما يجعل بيئة هذه المنظمات يختلف عن المنظمات الأخرى. (1)

وهناك منظوران يتم من خلالهما رؤية مهام القائد الأمني، حيث يرى المنظور الأول أن مهام القائد الأمني لا تخرج عن الإعداد والتحضير وذلكمن خلال تطوير رؤية المنظمة التي الأمنية التي يتولى إدارتها، ووضع الخطة الاستراتيجية التي تتناسب مع المرحلة المقبلة حيث يقوم بصياغة الأهداف وتحديد الممارسات وويشجع على التعاون كمما يقوم بتفويض المهام المختلفة، بينما يرى المنظور الثاني أن مهما القائد الأمني أوسع من ذلك فعليه في البادية ضرورة الإلتزام بأنماط القيادة التشاركية والقييد بالمشاركة المجتمعية كما أن من مهامه خلق بيئة مناسبة للعاملين وتحفيز، ومنحهم حرية التعبير عن أرائهم وأفكارهم، كما أن عليه أيضاً تنظيم القدرات الكامنة، وعليه مسئولية منح العاملين الثقة في اداء مهامهم، وتتداخل مهام القائد الأمني طبقاً للأسلوب القيادي المعتمد، فحينما يعتمد القائد الأمني على أسلوب تفويض المهام تظهر مهام الإشراف القيادي لديه، ولقد ظهرت الكثير من الدراسات التي تحدد المهام باختلاف الرتب الشرطية. (2)

يرى الباحثان أنه يمكن الإشارة إلى عدة دراست في هذا المجال منها على المستوى الدولي دراسة لي ووالدت التي تناولت إدارة المواهب في إدارة الخدمة العامة بحكومة مقاطعة ويسترن كيب في جنوب أفريقيا حيث أشارت الدراسة إلى أهمية إدارة المواهب في تعزيز قدرة الموظفين وإمكانياتهم لتقديم أداء عالي الجودة، وتقوم إدارة الخدمة العامة في المقاطعة بمسئولية تأمين الموظفين للوظائف المتاحة، وتحاول اختيار

(1) محمد عبيدالله راشد الكعبي، مرجع سابق، ص 23.

(2) سيفان علي خليفة ابن سفيان، واقع القيادات الامنية في دولة الإمارات العربية المتحدة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، المجلد 28، العدد 111، أكتوبر 2019، ص ص 49-50.

الموظفين الموهوبين والملتزمين والأكثر انتاجية وهي مسئولة عن تخطيط القوى العاملة والحفاظ على المواهب من خلال التدريب ورفع المهارات وتقيم الاداء وتقديم المكافآت ورفاهية الموظفين. [1]

وعلى المستوى العربي يمكن الإشارة إلى نتائج دراسة الكعبي عن القيادة العامة لشرطة أبو ظبي كنموذج أو أحد التجارب عن لقيادة التحويلية في المنظمات الأمنية حيث أثبتت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة التحويلية متواجدة بشكل كبير كما أن مستوى ممارسة التطوير التنظيمي مرتفعة، وأكدت الدراسة على الأثر الكبير لبعدي الجاذبية الشخصية والتمكين على التطوير التنظيمي. [2]

كما ذكر سيفان علي خليفة ابن سفيان في دراسته التي تناولت القيادات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة أن بعض الدراسات أكدت أنه يقع على عاتق ومسئولية القادة التنفيذيون والمشرفون مهام أكبر تتمثل في تنظيم الابتكار والإبادع وتشجعيهم في المنظمة كما يقع على عاتقهم توضيح وتفسير رسالة ورؤية المنظمة الحالية مقارنة بالمهام التي كان مطلوب منهم القيام بها في نمط القيادة التقليدي. [3]

ويمكن تطوير قدرات القيادة المؤسسية وإكسابها أهمية خاصة وذلك من خلال ربطها بمستوى عالي من الممارسات الجيدة التي تعتمد على مجموعة من العناصر التي تشمل استعداد العاملين للتعلم المستمر وإقبالهم على قيادة الأعمال، وحرصهم على الحصول على المهارات المكتسبة، والاستعداد للعمل ضمن فريق عمل والاعتماد على الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة بالإضافة إلى أداء العاملين، وفيما يلي نعرض لأهم العوامل التي تحقق فاعلية كبيرة لدور القيادة التي يمكنها تطبيق

---

(1) Lee, J.C. & Van der Waldt, G., An integrated talent management model for the Public Service: : The case of the Western Cape Provincial Government. Administratio Publica, No. 28, Vol. 2, 2020.

(2) راجع دراسة محمد عبدالله راشد الكعبي، مرجع سابق.

(3) سيفان علي خليفة ابن سفيان، مرجع سابق، ص50.

الممارسات الأمنية الجيدة: (1)

- غرس ثقافة التميز وتعزيزها من قبل إدارة المؤسسة، وترسيخ ثقافة الإبداع وفتح الباب أمام العاملين للإبتكار وتشجيعهم على طرح طرق جديدة لتطوير تطبيق الممارسات الأمنية، وذلك إعمالاً بمبدأ السعي للتميز المؤسسي المستدام.

- ضرورة أن يقوم القادة بتحديد أنظمة إدارة المؤسسة وطرق الاداء المختلفة وذلك على اعتبار ان هؤلاء القادة يعتبرون بمثابة نماذج يحتذى بها، وأن يقوم هؤلاء القادة بمتابعة تلك الأنظمة ومراقبة تنفيذها ومراجعتها المستمرة من اجل التحسين والتطوير المستدام.

- عرض نشرات دورية ومدونات عن أخلاقيات العمل والسلوك المهني وذلك لتعريف العاملين بها، وتفعيل دور القائد في التعريف بضوابط العمل الداخلية.

- ضرورة وضع الأسس والضوابط الداخلية للعمل ضمن الممارسات اليومية بالإضافة إلى تحديد خطط طويلة الأجل لإقرارها داخل المنظمة.

- فسح المجال أمام الإبتكار والإبداع والأفكار الجديدة والعمل على دمج تلك الأفكار مع بعضها وإخضاعها للدراسة وإعطاء الفرصة لجميع الجهات ذات الصلة بالنشاط الامني للإطلاع على تلك الأفكار وإعطاء الرأي في مدى جدواها.

- العمل الدائم على عقد مقارنات من النظم الأكثر تمييزاً والاطلاع على التطورات التي أحدثتها تلك النظم، وكذلك الاهتمام بالمقارنة المرجعية لعمل المنظمة مع الخطوات السابقة التي تم انهائها.

- جعل ثقافة القيم للمؤسسات الأمنية جزء من رؤية المنظمة، ووضع عملية نشرها على رأس أولويات القيادة وذلك على كافة المستويات.

---

(1) مدحت أبوبكر محمد سليمان، دور الممارسات الجيدة في تحقيق التمييز المؤسسي الامني، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 28، العدد 111، أكتوبر، 2019، ص ص 191-192.

المبحث الثاني

القيادة وإدارة المواهب في المؤسسات الأمنية الإماراتية

لقد صاغ الشيخ محمد بن زايد رؤيته التنموية والتطويرية لدولة الإمارات العربية المتحدة بالإستناد إلى المواطن على إعتبار أنه يمثل المورد الأكثر أهمية وقوة بالنسبة لأي تنظيم، فالعنصر البشري يعد الركيزة الأساسية لعملية تخطيط وتنظيم الواقع ومن أجله أيضاً ينظر في المستقبل، ولهذا فقد انطلقت رؤية سموه بشكل واضح وجلي من أن المواطن في دولة الإمارات العربية المتحدة هو عماد الدولة التي يتم بنائها بواسطته ومن أجله، وتطبيقاً لتلك الرؤية فقد بدأت خطط التنمية بتطوير العنصر البشري وارتبطت استراتيجياتها بتنميته بل والاعتماد بشكل رئيس على التنمية المستدامة التي تقوم على العلم والمعرفة كمحور للتغيير، وذلك إيماناً من سموه بأن مستقبل دولة الإمارات سيبنى فقط على الأجيال التي تمتلك المعرفة الحديثة والعلوم المتطورة. (1)

أما وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة فتقوم رؤيتها الأساسية على الأمن الذي يقوم عملها الأساسي على صيانته من خلال إقرار النظام والعمل على تحقيق العدل القائم على سيادة القانون، وحفظ مكانة وهيبة الدولة وذلك بالاعتماد على أجهزة شرطية ذات فاعلية كبيرة تمتلك القدرات العلمية والميدانية، ويمكن الإشارة فيما يلي لأهم الاختصاصات الرئيسية التي تقوم بها وزارة الداخلية فيد ولة الإمارات العربية: (2)

- يقع أمن الدولة على رأس اختصاصات وزارة الداخلية.

- تضطلع الوزارة بإنشاء وتنظيم قوات الأمن، وقوات الشرطة والإشراف عليهما.

---

(1) سيفان علي خليفة ابن سفيان، المرجع السابق، ص 73.

(2) الموقع الرسمي لوزارة الداخلية الإماراتية على شبكة الإنترنت، (u.ae/ar-ae)،

- تنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية والخارجية

- يناط بالوزارة حماية جميع الممتلكات والمنشآت وحفظها وضمان سلامتها.

- تقوم الوزارة بتعزيز التعاون والتكامل بين الأنظمة الأمنية والشرطية المختلفة في الدولة.

- تعنى الأجهزة الشرطية المحلية بشكل أساسي بمهام سيادة وحفظ القانون وإقرار وصيانة الأمن في كل إمارة.

أما عن رؤية القيادات الشرطية في دولة الإمارات عن العمل الشرطي ومهامه فقد تبلورت رؤية الشيخ سيف بن زايد نائب الذي يشغل منصب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية بالدولة، بالإنطلاق من قيم الأخلاق التي تمثل في رأيه أساس أمن المجتمع واستقراره، ثم يأتي تعزيز قيم السلام وإقرار التعايش، والتي تم من خلالها تطوير العديد من الخطط الاستراتيجية بشرطة أبوظبي، واستند في قيادته على تفعيل اسلوب الحوار البناء الذي تم تطويره وتعددت أساليبه وتقنياته داخل الوزارة، وكان له الفضل الكبير في تفعيل وضع المرأة على خريطة العمل الشرطي حيث فسح المجال لتبوأها مراكز قيادية فيه، كما ركز سموه على تحقيق الأهداف الكبرى في العمل الشرطي من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة المتطورة وذلك من أجل تحقيق التقدم والرخاء، وترسيخ استقرار الدولة الداخلي، وقد ساهم سموه في ترسيخ وتهيئة وتنظيم البنى التحتية الأساسية للانظمة الأمنية والخدمات التي تقدمها، وكان له دور كبير في ترسيخ مبدأ الدور المجتمعي للشرطة، حيث تم تقديم العديد من المبادرات الواضحة التي تقوم على رؤية بعيدة المدى، والتي تستهدف تفعيل وتعزيز دور الشرطة في دعم المجتمع، كما ركز اهتمامته على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة داخل جهاز الشرطة، وقام توحيد قواعد البيانات الشرطية على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة.[1]

(1) فهد الراشد، مرجع سابق، ص39.

أولاً: الحوكمة والتميز في الشرطة الإماراتية

حتى ظهور مفهوم الجودة الشاملة وما ارتبط بها من تطورات بدأت مع عمليات التفتيش ثم مراقبة الجودة وضمانها إلى مراحل التحسين المستمر لم يكن مفهوم الحكومة قد تم صياغته وإدخاله في علم الإدارة، إلى أن ظهر بعد كل هذه التطورات خلال العقديمن الاخيرين من القرن العشرين، ومع ظهور ذلك المفهوم الذي تم بنائه على القاعدة الكبيرة التي أوجدها مفهوم الجودة وتطوراته، فقد تطورت جوائز التميز والتقييم الذاتي في العديد من دول العالم المتقدم في مجال الإدارة والتي كانت موجودة من قب كجائزة ديمنج اليابانية التي نشأت عام 1950، فظهرت جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية عام 1987، وجائزة المنظمة العالمية للمقاييس والمواصفات (أيزو) في نفس العام، ثم جائزة المنظمة الأوروبية للجودة عام 1988، وظهرت جوائز أخرى كجائزة سنغافورة عام 1994، أما دولة الإمارات فقد دخلت هذا المجال عام 1997 من خلال برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ثم أطلق برنامج الشيخ خليفة للتميز عام 1999 وجائزة أبوظبي للامتياز في نفس العام، وجاءت جائزة وزير الداخلية للتميز عام 2011، وليست تلك الجائزة هي الأخيرة بل هناك زيادة مضطردة في عدد تلك الجوائز وذلك كله بهدف التحسين والتطوير المستمر للمؤسسات الحكومية والوصول بها إلى درجة التميز، ولقد كان لوزارة الداخلية في دولة الإمارات باعاً كبيراً في مجال دعم التميز في تقديم خدماتها المختلفة، حيث حصلت الوزارة على عدد ثلاثة عشر مركزاً بجائزة برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في دورته الأولى عام 1999، وكما أوضحنا فقد أنشات الوزارة جائزة خاصة بها وذلك من أجل ضمان التميز المؤسسي والوظيفي على مستوى الوزارة واهمت فيها بدعم شركائها ودراسة التجارب المختلفة على اعتبار أن ذلك يمثل أداة رئيسية لتطوير أدائها الاستراتيجي ، وقد تم تطبيق الجائزة لأول مرة عام 2011 وتميزت بتركيزها على تكامل الأجهزة الأمنية المختلفة،

وإبرازها لدور القيادة في إدارة التغيير. [1]

ويمكن دراسة التميز من خلال مستويين مختلفين أما الأول فيتناول الأول منها التميز المؤسسي بينما يتناول المستوى الثاني التميز الفردي، وقد حاولت الدول سواء المتقدمة أو الأخذة في النمو استحداث جوائز للتميز، إلا أن المهم في ذلك هو وضع معايير وأدوات قياس للاداء وهذا ما قامت به كل من الجائزة الأمريكية واليابانية والأوروبية للجودة، حيث يوجد كثير من النقاط المتماثلة في كل منها خصوصاً ما يتعلق بدور القيادة في وضع التوجهات استراتيجية المؤسسات، وكذلك دوره في بناء ثقافة التميز فيها، وهي العوامل المؤثرة في دعم وتطوير أداء المؤسسة، إلا أن بعض الدول الأخذة في النمو الوتي وضعت جوائز مماثلة نجد أنها تفتقر مؤشرات أداء ومقاييس تضمن القياس والتحسين المستمر في أداء الجائزة، وفيما يلي ملخص لأهم أهداف الجودة في جوائز التميز العالمية: [2]

- الاهتمام بترسيخ ثقافة الجودة وذلك من أجل ضمان تحقيق ميزة تنافسية.

- تطبيق برامج للتقييم الذاتي.

- التشجيع على التشارك في إدارة المعرفة ونشر المعلومات لدعم جودة الاستراتيجية

- العناية بالمفاهيم الخاصة بتحقيق متطلبات التميز في جودة الأداء.

- تشجيع القطاعات والمؤسسات المختلفة على التحسين المستمر.

وصيغت أهداف جائزة ابوظبي للتميز على نفس النهج الذي سارت عليه الجوائز الع2ضالمية والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

---

(1) عبدالله عبدالرحمن يوسف ابن سلطان، حوكمة التميز(جائزة وزير الداخلية للتميز نموذجاً) ، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 23، العدد88، يناير 2014، ص 28-29.

(2)عبدالله عبدالرحمن يوسف ابن سلطان، مرجع سابق، ص28.

- الاهتمام الكبير بمتلقي الخدمة والمستفيدين.

- العمل على تطوير المورد البشري من خلال اختيار واستقطاب أفضل العناصر، ومشاركتها في قيم المؤسسة وتنميتها والحفاظ عليها..

- إلتزام كبير من المؤسسة بالمسئولية المجتمعية.

- الإدارة بالمآلات أو أو التركيز على النتائج.

- التعليم المستمر وديمومة التحسين والبحث عن الإبداع والابتكار.

- الإنطلاق دائماً من الحقائق المؤكدة والاعتماد عليها.

- الاعتماد على بناء شراكات متعددة.

- الإنطلاق من الإدارة بالأهداف وذلك بتركيز وثبات القيادة على تحقيق الأهداف.

ثانياً: وزارة الداخلية الإماراتية والمواهب

تولي وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة اهتماماً بالغاً ببناء المواهب وخلق بيئة محفزة للابتكار في الجهات الاتحادية؛ ويأتي هذا الاهتمام على مستوى القيادة السياسية في الوزارة وعلى رأسها سمو سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان - نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الداخلية، ولذلك حرصت وزارة الداخلية على تبني موظفيها من أصحاب الأفكار الابتكارية والقدرات الإبداعية وذلك من خلال إطلاق "برنامج رعاية المبتكرين" حيث يعمل برنامج رعاية المبتكرين على تنمية القدرات الإبداعية لدى المبتكرين وتهيئة البيئة المحفزة لهم، وذلك من خلال إلحاقهم في دورات تدريبية وإطلاعهم على أفضل الممارسات العالمية والمحلية، وذلك بهدف تقديم وصياغة حلول جديدة ومبتكرة للصعوبات والتحديات التي يواجهها المجتمع الإماراتي والتي تتعلق بمهام وزارة الداخلية، ويهدف البرنامج إلى ما يلي: [1]

---

(1) سيفان علي خليفة ابن سفيان، المرجع السابق، ص ص 74-75.

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة.
- تنفيذ معايير التميز المؤسسي.
- اكتشاف ورعاية المبتكرين في وزارة الداخلية.
- تهيئة البيئة المحفزة لتنمية القدرات الإبداعية لدى المبتكرين.
- الإعداد والتأهيل:
- دورات تدريبية في مجال الابتكار.
- زيارات داخلية وخارجية لمراكز الابتكار.
- لقاءات لقيادات وزارة الداخلية.
- لقاءات أكاديمية مع نخبة من كفاءات وزارة الداخلية.

ثالثاً: برنامج وزير الداخلية للتميز:

أنشأ برنامج وزير الداخلية للتميز عام 2011م من أجل دعم رؤية حكومة دولة الإمارات وتوجهاتها الاستراتيجية فيما يتعلق بالمجال الأمني، وقد اشتملت الجائزة على ثلاثة وأربعون فئة، ما بين أساسي وفرعي، وبذلك يكون البرنامج هو الأكبر والأشمل بين البرامج المماثلة في دولة الإمارات، واعتمد ذلك البرنامج بشكل أساسي على برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي خصوصاً فيما يتعلق بتحديد المعايير وفئات التميز المؤسسي، إلا أنها قد استحدثت فئات جديدة خاصة بها بحيث تشمل جوانب أساسية أخرى تهتم بتطوير وتنمية الأداء الشرطي المتميز، وذلك على اعتبار أن الجهاز الشرطي له طبيعة تختلف عن باقي الأجهزة الحكومية، حيث تحتوي مهامه على درجة عالية من الخطورة، بالإضافة إلى سعيه لتوفير الحماية للمجتمع بأقل التكاليف، وذلك من خلال العمل على خفض مصاريف التشغيل على اعتبار أن الجهاز يعتمد على الحكومة في موارده المالية.

وفيما يلي نعرض لأهم أهداف برنامج وزير الداخلية للتميز بدولة الإمارات:

(1)

- العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

- التركيز على متلقي الخدمة الشرطية وذلك من خلال السعي الدائم نحو تطويرها، بالإضافة إلى الاهتمام بالرضا عن العمل من قبل العاملين.

- دعم مشاركة القيادات الشرطية بالوزارة في الجوائز الاتحادية والمحلية.

- العمل على تطبيق أفضل الممارسات المحلية والعالمية في مجال التميز المؤسسي والوظيفي.

- العمل على تعزيز الثقافة الشرطية من خلال نشر المعرفة، ودعم تبادل أفضل الممارسات بين القيادات والإدارات الشرطية بالوزارة.

- الاهتمام بعملية تحفيز المورد البشر وتنميته.

ومن برامج الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين في الوزارة: (2)

- عقد المؤتمرات وورش العمل واللقاءات العلمية: حيث يتم عقدعشرات من المؤتمرات العلمية في كافة التخصصات اللمية للاستفادة من مهارات الموهوبين.

- قامت وزارة الداخلية توقيع مذكرة تفاهم مع جمعية الإمارات لرعاية الموهوبين، تضمنت المذكرة التعاون في مجال اختيار الطلبة الموهوبين واستقطابهم ورعايتهمن والعمل على دعم الوزارة لهم ليصبحوا نواة لقيادات وعلماء المستقبل، ويمكن الاستفادة منهم في جميع المجالات.

- عمل قطاع الموارد البشرية في شرطة أبوظبي على استحداث مركز عرف بـ"إدارة المواهب" وهو مركز يتهم باكتشاف الموهوبين من منتسبي الشرطة، والعمل على رعايتهم وتنميتهم، والتنسيق مع جميع الجهات ذات الاختصاص، وتكون أداة

---

(1) عبدالله عبدالرحمن يوسف ابن سلطان، مرجع سابقن ، ص 40-41.

(2) فهد الراشد، مرجع سابق، ص49- 50.

المركز في ذلك الإنطلاق من روية ورسالة قطاع الشرطة في أبوظبي لإعداد برامج تأهيلية متخصصة لتنمية واستثمار المواهب والاستفادة منها في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

- تم استحداث فرع في شرطة أبوظبي لاستكشاف المواهب تكون مهمته إعداد حملات التوعية عن أهمية المواهب وكيفية رعايتها وكيفية التعامل معها، وتكون مهتمه اكتشاف المواهب الداخلية في المراكز وحصرها والعمل على موائمة وتصنيف المتوفر منها مع احتياجات جهاز شرطة أبوظبي، وكذلك العمل على تحديد وقياس المواهب الموجودة بالفعل واخضاعها لمجموعة من الاختبارات والمقاييس وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة، وبناء قاعدة بيانات مستفيضة بذلك يتم تزويد فرع "رعاية المواهب" بها، ويقوم الفرع بدوره بإعداد برامج ودورات خاصة لدعم وتطوير العاملين الموهوبين، وبناء شراكات تهدف إلى استثمار هذه المواهب، من أجل مزيد من التطوير والتقدم في المجالات الشرطية المختلفة، وتكون مهمة الغدارة كذلك تقييم أداء الموهوبين، وإعداد تقارير دورية عن التقدم في مستويات ادائهم مع صياغة برامج وطرق لتحفيزهم وتفعيل إعداد البحوث والدراسات التي تعنى برعاية المواهب.

المبحث الثالث:

رؤية مقترحة لمساعدة القيادة في دعم إدارة المواهب:

يرى الباحثان أنه يمكن تقديم الرؤية التالية لمساعدة القيادة في دعم وتنمية إدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة:

تبدأ الرؤية من وضع إدارة المواهب وتنمييتها والحفاظ عليها كجزء من رؤية المؤسسة وخططها الاستراتيجية، بالتالي لابد وأن يتم تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لإدارة المواهب، ويتم مشاركة كبار المديرين والقيادات الإدارية للمشاركة في إعداد نموذج لإدارة المواهب يتناسب مع أهداف المؤسسة ويتمتع بتخصيص الموارد الكافية لإنجازه وتصميم السياسات التشغيلية والمباديء التوجيهية اللازمة لذلك، وأن يتم تنفيذ ذلك النموذج وتطبيقه على المستويات الإدارية المختلفة.

يجب أن يتم بشكل مستمر متابعة البيئة الدولية للتعرف على الاتجاهات الجديدة في إدارة المواهب وينصح أن تستعين الإدارة بمراكز البحث العلمي المتطورة لتقديم مجموعة من الدراسات والتحليلات التي تناسب متطلبات المنظمة، ويمكن تشجيع عملية البحث العلمي في المؤسسات الاكاديمية المختصة وذلك بتمويل مشروعات الأبحاث وتقديم المكافآت للدراسات الواعدة التي تتناول البحث لحل مشكلات الإدارة أو تناول كيفية تطويرها ونميتها وتقديم أفكار أكثر إبداعاً.

العمل على تعزيز ثقافة إدارة الواهب في المؤسسة وذلك من خلال عمل حلقات نقاشية وورش عمل ودورات ميدانية مستمرة لتعريف الموظفين بأهداف المنظمة وطبيعة عملها وكيفية تنمتها وتطويرها ودعم الموهبين منهم وتشجيعهم.

أما من حيث إختيار الموهبة فهناك ضرورة تخطيط قوة العمل الموجودة بالفعل في القيادة العامة لشرطة الشارقة وذلك من خلال تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين الموهوبين وتحديد المتطلبات المهنية التي تحتاجها المؤسسة، وذلك بعد حصرها إحصائياً، ثم تحديد إمكانات وقدرات العاملين الموهوبين الموجودين بالفعل

في المؤسسة، وذلك من خلال إنشاء مركز لتقويم الأداء للوقوف على مستويات أدائهم، والفروق بينها وبين المستويات المطلوبة للعمل والتي تستطيع مواجهة تحديات مجتمع المعرفة، ثم تحديد الفجوة بين ما هو موجودة بالفعل والمطلوب للعمل.

ومن حيث استقطاب الموظفين الموهوبين لشغل الوظائف المهمة في مختلف المستويات التنظيمية، لتحقيق التميز ورفع كفاءة الجهاز الإداري بالوحدات الإدارية، وذلك من خلال وضع خطة لجذب وتوظيف العاملين الموهوبين من داخل المنظمة لشغل المراكز القيادية والفعالة، وذلك في إطار المعلومات والبيانات المتوفرة لدى الإدارة، وكذلك تحديد طرق التقدم للوظائف والتي تبدأ بالإعلان عنها على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، ثم إجراء المقابلات وعقد اختبارات الاستعداد التي يتم من خلالها تقييم المرشحين للعمل من خارج المؤسسة، ووضع آلية للمتابعة المستمرة لأداء العاملين الموهوبين وتقييم أدائهم باستمرار والتنبؤ بإمكانات هؤلاء العاملين وبالتالي إمكانية إعداد الصف الثاني من العاملين الموهوبين.

وفيما يتعلق بتنمية العاملين الموهوبين وذلك من خلال إنشاء وحدة لرعاية الموهوبين في المؤسسة يكون دورها الأساسي رعاية من تم إختيارهم من خارج المؤسسة بعد اجتيازهم للمقاييس المختلفة لرفع مستوى أدائهم وكذلك تنمية قدرات الموهوبين الموجودين في المؤسسة بالفعل، من خلال أنظمة التدريب المختلفة، وذلك بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كل وحدة إدارية من خلال استمارة تحديد الاحتياجات التي من خلالها تتحدد نوعية الموضوعات التدريبية، ثم وضع برنامج زمني للبرامج التدريبية وتحديد ورش العمل والمؤتمرات واللقاءات المختلفة، وإعلام العاملين الموهوبين بها قبل بدء التدريب بفترة مناسبة لضمان مناسبتها لظروف عملهم، ووضع سياسة للحوافز المادية والمعنوية لتحفيزهم على تطوير أدائهم المهني، تزويد العاملين الموهوبين بفرص تحقيق التطوير المستمر في مهنتهم وذلك بتكليفهم بشكل مستمر بمهام وأدوار جديدة وتفويضهم في بعض سلطات اتخاذ القرارات المتعلقة ببعض أمور العمل وإلحاقهم ببرامج تدريبية تنظمها هيئات خارجية ذات صلة بتنمية الأداء الإداري والاهتمام باستمرارب العلاقات التبادلية الفعالة بين العاملين الموهوبين

وقادة العمل الأمني للاطلاع المستمر على تحديات العمل والتكيف معها.

كما أن هناك ضرورة لعمل منح خارجية للتدريب خصوصاً في الدول المتقدمة في هذا المجال وذلك لتدريب قيادات استراتيجية وتزويدها بأحدث الطرق والوسائل الحديثة وذلك لإعدادهم لشغل المناصب القيادية في المنظمة مستقبلاً.

وكذلك يمكن إعداد نشرة دورية داخل المنظمة لمتابعة الأداء وإبراز أهم الإنجازات المتحققة في المؤسسة وتقديم حوافز مادية ومعنوية لذلك مما يشجع على جذب العناصر الجديدة وتشجعيها على تقديم أفضل ما لديها وحثها على التميز.

العمل على إيجاد نظام واضح ومعلن للترقيات للوظائف العليا يتسم بالشفافية والموضوعية ويقوم على الجدارة والكفاءة وفق معايير الأداء المتميز.

ويجب أن تشجع الإدارة في المنظمات الأمنية مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين وحرصها على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات.

وأخيراً فيما يتعلق بالاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وذلك بوضع خطة للحفاظ على العاملين الموهوبين بالإنطلاق من إعتبار الاهتمام بتدريب الموهويبين هو نقطة البداية في الحفاظ عليهم وتنمية ولائهم، وذلك من خلال توفير فرص التنمية المهنية المستدامة ومكافأة وتقدير العاملين الموهوبين من قبل رؤسائهم واستخدام استراتيجيات مشاركة العاملين، وتطوير الوظائف بالمؤسسة بما يناسب تطور مهارات وإمكانات العاملين الموهوبين وتوفير بيئة العمل الداعمة والأمن الوظيفي والإعتماد على التغذية المرتدة العكسية وذلك بإعادة النظر في البرامج والسياسات في حال ثبوت عدم جدواها بعد تقيمهما ومتابعتها، ومشاركة الموهوبين في عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي والاعتماد على نظم التقييم القائمة على قياس النتائج.

الفصل الخامس

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قامت هذه الدراسة بالأساس من أجل فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وذلك من خلال التطبيق على عينة من القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ولقد قام الباحثان بإعداد إستمارة إستبيان، حددت من خلالها محورين أساسيين الأول هو القيادة التحويلية وذلك من خلال خمسة مؤشرات (التأثير الكاريزمي – الحافز الإلهامي – الآثار الفكرية- الاعتبار الفردي- تمكين العاملين) والثاني إدارة المواهب كمتغير تابع من خلال أربعة مؤشرات هي (استقطاب واختيار الموهبة- تنمية وتطوير الموهبة- الحفاظ على الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة) ثم تم عرضها على محكمين متخصصين وبعد التأكد من صلاحيتها قام الباحثان بتوزيعها على عينة من موظفي القيادة العامة لشرطة الشارقة، وعند توزيع الإستمارة لم يتدخل الباحثان بالتوجيه أو التفرقة بين المبحوثين سواء من حيث النوع أو السن أو الوظيفية أو المؤهل.

ولقد واجه الباحثان صعوبات في الحصول على رقم محدد يوضح عدد العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة، ولقد وجد الباحثان أنه من الأفضل لضمان مصداقية الدراسة، أن يعتمد في تحديد حجم العينة على الحد الأقصى المعمول به في الدراسات الإجتماعية، حيث تم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس ، وبالتالي بلغ حجم العينة (386) مفردة طبقاً للمعادلة الإحصائية التي تحدد حجم العينة [1]، ونظراً لظروف انتشار جائحة كورونا

(1) محمود بازرعه، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1995، ص 178

$$\text{ع\%} = \sqrt{\frac{\text{ح} \times \text{ل}}{\text{ن}} \times \frac{\text{م} - \text{ن}}{\text{م} - 1}}$$

ع% = الخطأ المعياري ويتم تحديدة بقسمة حدود الخطأ على 1,96، وحيث أن حدود الخطأ في مجال الدراسات الاجتماعية ± 5% فإن ع = 2,5% تقريباً

والإجراءات الإحترازية التي استلزمتها، فقد واجه الباحثان صعوية أخرى في ملء الإستمارات حيث اعتمدت على الاستقصاء الإلكتروني وبلغ حجم الإستمارات المستوفاة للشروط والتي تم الإجابة عن جميع الأسئلة فيها إلى (200) إستمارة إعتمد عليها الباحثان بشكل أساسي في التحليل.

أولاً: حساب معامل الصدق والثبات: :

في البداية قام الباحثان بتحديد درجة الثبات والمصداقية للدراسة كما يلي:

جدول رقم (4-1)

معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات
1	القيادة التحويلية	0.949	0.908
2	إدارة المواهب	0.945	0.894
4	إجمالي متغيرات الدراسة	0.949	0.901

ن= 200

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات القائمة حيث بلغت درجة الثبات 90.2 وهي درجة تتسم بارتفاع كبير، وقد انعكس ذلك على درجة المصداقية التي بلغت 94.9% وهي درجة جيدة جداً .

وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإن القائمة كانت صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة.

ح = عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضع الدراسة ويفترض أنها 50%

ل = (1- ح) = 50%   م = حجم المجتمع = أكثر من 7500

ن = حجم العينة = 386 مفردة (وهو الحد الأقصى).

ثانياً: وصف مجتمع الدراسة :

تم وصف مجتمع الدراسة بناءً على عـــدد مـــن الخصائص الديمغرافية التالية (العمر- النوع –المؤهل العلمي)، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

(1) متغير العمر:

جدول رقم (4-2)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب فئات العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
30-20	74	37
40-31	67	33.5
50-41	49	24.5
60-51	10	5
الإجمالي	**200**	**%100**

يتضح من الجدول رقم (4-2):

أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئات العمر يشير إلى أن :

- الفئة العمرية من 20-30 سنة أخذت الترتيب الأول بنسبة 37% ،
- ويليها الفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة 33.5% ،
- يليها الفئة من 41-50 بنسبة 24.5%.
- بينما كانت أدنى النسب في الفئة العمرية 50-60 سنة بنسبة 5%.

ويتضح من تلك النتائج أن هناك تدرج في السن بشكل تنازلي في عينة الدراسة وهو

ما يشير إلى أن قطاع الأمن بإمارة الشارقة يتمتع بكوادر شابة حيث تزيد نسبة أعمار المبحوثين ما تحت 40 سنة عن 70% وهو مؤشر جيد جداً، بالإضافة إلى أن الفئة العمرية الأعلى تمثل نسبة ضئيلة تقريباً 5%.

(2) **متغير النوع:**

جدول رقم (4-3)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكـــــــــــر	156	78
أنثــــــــــى	44	22
الإجمالي	288	%100

يتضح من الجدول رقم (4-3):

أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع يشير إلى أن :

- عينة الذكور أخذت الترتيب الأول بنسبة 78% .
- ثم عينة الإناث بنسبة 22% من إجمالي مفردات عينة الدراسة

ويشير ذلك إلى أن نسبة الذكور ترتفع بشكل كبير بالنسبة لنسبة الإناث.

(3) المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-4)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمى.

الجنس	التكرار	النسبة %
تحت الجامعي	21	10.5
جامعي	130	65
دراسات عليا	49	24.5
الإجمالي	**288**	**%100**

يتضح من الجدول رقم (4-4):

- يأتي الحاصـــلين على مؤهل عالي " البكالوريوس" في قمة الترتيب بنســـبة %65 .
- ثم الذين لديهم دراسات عليا بنسبة %10.4.
- ثم المؤهل تحت الجامعي بنسبة %24.5

ويتضـــح من تلك النســـب أنه على الرغم من أن الغالبية يحملون درجة عليا وهي البكالوريوس ، إلا أن نسبة الدراسات العليا لا تعتبر مرتفعة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي يقوم الباحثان بعرض نتائج تحليل متغيري الدراسة كما يلي:

(1) **المتغير المستقل: القيادة التحويلية:**

ويتضمن خمسة محاور يتم عرضها فيما يلي:

المحور الأول : السلوك المثالي (X1)

جدول رقم (4-5)

يوضح الوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة الخاصة بالسلوك المثالي .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	المسئولون بشرطة الشارقة يمتلكون مقومات القيادة الجيدة.	4.2	84	2
2	المسئولون في الشرطة لديهم قدرة كبيرة على الاقناع.	3.9	78	6
3	الإدارة لديها القدرة على تقديم فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة.	3.8	67	8
4	يتسم المسئولون بقوة الشخصية.	4	80	5
5	يقدم القائد مصلحة المنظمة على مصالحه الخاصة.	4.1	82	4
6	الإدارة قادرة على توفير احتياجات العاملين.	3.9	78	6
7	تلتزم الإدارة بالإعتبارات المهنية والأخلاقية.	4.3	86	1
8	يحظى المديرون باحترام وتقدير التابعين لهم.	4.2	84	2
المجموع		4.05	81	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-5):

أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة على مؤشر السلوك المثالي عمل حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 4.05 [1] ، وذلك

(1) يعبر عن حدود الموافقة وعدم الموافقة للمبحوثين حيث عند (1.00-1.79) تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة على الاطلاق)، وعند (1.80-2.59) تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة)، ثم عند (2.60-3.39) تميل الإجابات

بوزن نسبي قيمته 81%.

ومن نتائج الجدول يجد الباحثان التالي :

جميع الإجابات في هذا المؤشر جاءت في فئة واحدة وهي الموافقة وبدرجات متقاربة، حيث كانت أعلى درجة موافقة أن الإدارة تلتزم بالاعتبارات المهنية والاخلاقية وذلك بوسط حسابي قيمته 4.3 ووزن نسبي 86%.

وفي المقابل كانت أقل درجات الموافقة أن الإدارة لديها القدرة على تقديم فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي 4.8.

ومن هنا يتضح أن هناك درجة جيدة من السلوك المثالي لدى القيادات في القيادة العامة لشرطة الشارقة، من حيث الإلتزام بالاعتبارات المهنية والأخلاقية، وإمتلاك مقومات القيادة الجيدة، حيث يحظى المسئولون بإحترام وتقدير الموظفين ويتميزون بقوة الشخصية ويقدمون مصلحة المنظمة على مصالحه الخاصة كما أن لديهم قدرة كبيرة على الإقناع .

المحور الثاني : التحفيز الإلهامي (x2)

جدول رقم (4-6)

يوضح الوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة الخاصة بالتحفيز الإلهامي .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	تهتم الإدارة بحماس وشغف للمهام الواجبة الإنجاز	3.8	76	4
2	تسعى الإدارة دائماً لاستكشاف آفاق جيدة لمستقبل العمل	3.6	72	6
3	تحرص الإدارة على حفز العاملين وحثهم على تبني روح التحدي	3.7	74	5

إلى (الحياد) وعند (3.40-4.19) تميل الإجابات إلى (الموافقة) وأخيراً عند (4.20-5.00) تميل الإجابات إلى (الموافقة تماما).

4	تتبنى الإدارة العمل بروح الفريق	4	80	2
5	تستطيع الإدارة إقناع العاملين بأهداف المنظمة	3.6	72	6
6	تثق المنظمة في قدرات التابعين	3.9	78	3
7	تتحدث الإدارة بشكل مستمر بتفائل عن مستقبل العمل.	4.1	82	1
8	تدفع الإدارة التابعين لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع	3.3	66	8
المجموع		3.75	75	

ن = 200

يتضـــح من الجدول رقم (4-6): أن إتجاهات مفردات عينة الدراســـة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة تجاه مؤشـــر التحفيز الإلهامي، وذلك بمتوســـط حسـابي قدره 3.75، ووزن نسبي 75 % ، ووجد الباحثان أن هناك تنوع في إجابات المبحوثين حول أغلب التســـاؤلات، وكـانـت أعلى درجـات الموافقة في أن الإدارة تتحدث بشكل مستمر بتفائل عن مستقبل العمل وذلك بوسط حسابي 4.1، بينما جاءت إجابات المبحوثين بعدم التأكد في أن الإدارة تدفع التابعين الانجاز أعمال أكثر من المتوقع، بوسـط حســابي 3.3 وكذلك فكانت الموافقة ضــعيفة فيما يتعلق بأن الإدارة تسـتطيع إقناع العاملين بأهداف المنظمة ، وأن الإدارة تسـعى دائماً لاسـتكشـاف آفاق جيدة لمستقبل العمل بوسط حسابي 3.6.

ومن هنـا نجـد أنـه على الرغم من أن هنـاك موافقـة على محور التحفيز الإلهامي خصوصاً فيما يتعلق بحرص الإدارة على بث روح التفائل لدى العاملين عن مستقبل العمل وكذلك تبني العمل بروح الفريق وهو ما يعكس ثقة المنظمة في قدرات العالمين فيها واهتمام القيادات بحماس بالمهات الواجب انجازها إلا أن هناك اختلاف في الآراء حول قدرة الإدارة على دفع المظوفين لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع .

المحور الثالث: الاستثارة الفكرية x3

جدول رقم (4-7)

يوضح الوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة الخاصة بالاستثارة الفكرية .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	تشجع الإدارة الموظفين على إجراء بحوث تطوير المنظمة	4.1	82	2
2	تدعم الإدارة الأفكار والنماذج الجديدة والخلاقة	3.9	78	4
3	يبحث المسئولون عن حلول غير تقليدية للمشكلات	3.7	74	5
4	يتم اشراكي في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها.	3.2	64	7
5	مهام عملي محددة بشكل واضح دون تداخل مع الآخرين	4.2	84	1
6	يناقش مديري معي ما أود تحقيقه في حياتي العملية.	3.2	64	7
7	تحرص الإدارة على النقاش حول المشكلات القديمة لإيجاد أساليب جديدة لحلها.	3.3	66	6
8	تحرص الإدارة دائماً على تقييم الاداء ومراجعة العمل	4.1	82	2
المجموع		3.71	74.3	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-7): أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة ولكنها ليست مرتفعة على محور الاستثارة الفكرية ، بوسط حسابي قدره 3.71، ووزن نسبي 74.3%..

وتنوعت الإجابة على العبارات بين الموافقة و عدم التاكد (الحياد) وكانت أعلى درجات الموافقة الخاصة بأن مهام عمل الموظف محددة بشكل واضح دون تداخل مع الآخرين بوسط حسابي مقداره 4.2، يليها أن لإدارة تشجع االموظفين على إجراء بحوث تطوير المنظمة كما تحرص دائماً على تقييم الاداء ومراجعة العمل

بوسط حسابي قيمته 4.1، يليها أن الإدارة تدعم الأفكار والنماذج الجديدة والخلاقة بوسط حسابي قيمته 3.9 ثم أن المسئولين يبحثون عن حلول غير تقليدية للمشكلات بوسط حسابي قيمته 3.7.

أما في جانب عدم التأكد (الحياد) فقد جاء حرص الإدارة على النقاش حول المشكلات القديمة لإيجاد أساليب جديدة لحلها وذلك بوسط حسابي 3.3، كذلك يتم اشراك الموظف في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها، ومناقشة فيما يود تحقيقه في حياته العملية بوسط حسابي ق3.2.

المحور الرابع: الاعتبار الفردي x4

جدول رقم (4-8)

يوضح الوسط الحسابي لاستجابات

عينة الدراسة الخاصة بالاعتبار الفردي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	تهتم الإدارة بالعامل النفسي للموظفين	3.8	76	6
2	توجد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز.	4.3	86	2
3	يمكن الاتصال المباشر بسهوله بكافة القيادات بالمنظمة.	4.1	82	4
4	تطبق نظم العمل على الجميع دون استثناء.	4.4	88	1
5	يوجد تقدير مادي للمتميزين من قبل إدارة المنظمة.	3.9	78	5
6	لا تتاخر الإدارة عن التقدير المعنوي حال الإجادة.	3.6	72	7
7	يحرص رئيسي على مجاملتي في المناسبات الاجتماعية.	3.3	66	8
8	تلتزم الإدارة بالشفافية والعدالة في التعامل مع كافة التابعين لها.	4.2	84	3
المجموع		3.95	79	

يتضح من الجدول رقم (4-8):

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالاعتبار الفردي وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.95، ووزن نسبي 79%.

ويلاحظ أن هناك تفاوت في الإجابات حيث جاءت الإجابة على بعض العبارات بالموافقة المرتفعة بينما بعضها الآخر موافقة ضعيفة أو عدم التأكد (الحياد)، ومن حيث الموافقة المرتفعة فقد جاءت العبارات الخاصة بأن نظم العمل تطبق على الجميع دون استثناء بوسط حسابي قدره 4.4، يليها أنه توجد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز بوسط حسابي قيمته 4.3 ثم تلتزم الإدارة بالشفافية والعدالة في التعامل مع كافة التابعين لها بوسط حسابي قيمته 4.2.

أما من حيث الموافقة فقد جاءت عبارة أنه يمكن الاتصال المباشر بسهوله بكافة القيادات بالمنظمة بوسط حسابي قيمته 4.1، ثم يوجد تقدير مادي للمتميزين من قبل إدارة المنظمة بوسط حسابي قيمته 3.9، وتهتم الإدارة بالعامل النفسي للموظفين بوسط حسابي قيمته 3.8، أما من حيث الموافقة الضعيفة فقد جاءت عبارة أن الإدارة لا تتاخر عن التقدير المعنوي حال الإجادة بوسط حسابي قيمته 3.6.

بينما جاءت الإجابة على عبارة واحدة بعدم التأكد (الحياد) وهي الخاصة بأن الرئيس في العمل يحرص على مجاملة لموظف في المناسبات الاجتماعية بوسط حسابي قيمته 3.3.

المحور الخامس: تمكين العاملين x5

جدول رقم (4-9)

يوضح الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بتمكين العاملين .

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	تناقش الإدارة كل جديد في العمل مع التابعين	4	80	2
2	تشجع الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين	3.2	64	7
3	تشرك القيادة الموظفين في تحديد الخطط التنفيذية	3.7	74	3
4	توجد فرصة للمشاركة في خطط تطوير العمل	3.3	66	6
5	تتاح لي المعلومات والصلاحيات الكافية للقيام بمهام عملي.	4.1	82	1
6	يتاح للموظفين فرص تطوير أساليب عمل جديدة للعمل.	3.7	74	3
7	تحرص الإدارة على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات	3.2	64	7
8	لدي الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل	3.6	72	5
المجموع		3.6	72	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-9):

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على الأسئلة المتعلقة بتمكين العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.6، ووزن نسبي 72% .

وتنوعت الإجابة على عبارات هذا المحور بين الموافقة وعدم التأكد أو الحياد وكانت أعلى درجات الموافقة الخاصة بإتاحة المعلومات والصلاحيات الكافية للقيام بمهام عمل الموظف بوسط حسابي قدره 4.1، وأن الإدارة تناقش كل جديد في العمل

مع التابعين بوسط حسابي قيمته 4، ثم تشرك القيادة الموظفين في تحديد الخطط التنفيذية وتحرص على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات بوسط حسابي قيمته 3.7، لدي الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل.

بينما جاءت الإجابة على ثلاث عبارات بعدم التأكد (الحياد) وهي توجد فرصة للمشاركة في خطط تطوير العمل وذلك بوسط حسابي مقداره 3.3 وكانت أقل درجات الموافقة في الإجابة على التساؤلين الخاصين بأن الإدارة تشجع مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين وحرص الإدارة على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات وذلك بوسط حسابي مقداره 3.2.

إجمالي مؤشرات متغير القيادة التحويلية:

يمكن تناول إجمالي متغير القيادة التحويلية من خلال رصد نتائج إجمالي المؤشرات التي يتكون منها المتغير في الجدول التالي:

جدول رقم (4-10)

يوضح الوسط الحسابي لمؤشرات متغير القيادة التحويلية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	السلوك المثالي	4.05	81	1
2	التحفيز الإلهامي	3.75	75	3
3	الاستثارة الفكرية	3.71	74.3	4
4	الإعتبار الفردي	3.95	79	2
5	تمكين العاملين	3.6	72	5
المجموع		3.81	76.2	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-10):

أن إجمالي متغير القيادة التحويلية يعبر عن موافقة في إجابات المبحوثين وذلك بوسط حسابي قيمته 3.81 ووزن نسبي 76.2% .

وبمقارنة المؤشرات الخمسة لمتغير القيادة التحويلية وجد الباحثان أن السلوك المثالي هو الأعلى في درجة الموافقة بوسط قدره 4.05 يليه الاعتبار الفردي بوسط قدره 3.95.

بينما جاء مؤشر تمكين العاملين والاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي في مستوى منخفض من الموافقة.

(2) **المتغير التابع: إدارة المواهب**

ويتضمن أربعة محاور يتم عرضها فيما يلي:

المحور الأول : استقطاب واختيار الموهبة y1

جدول رقم (4-11)

يوضح الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الخاصة باستقطاب واختيار الموهبة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	يتم تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب.	2.9	58	8
2	تقوم المؤسسة بدراسة المواهب التي تمتلكها قبل التوظيف	3.7	74	4
3	تتاح للمؤسسة وسائل متنوعة للإعلان عن الحاجة للموهوبين	4.1	82	1
4	تعتمد المؤسسة على مصادر استقطاب داخلية للمواهب.	3.3	66	6
5	يخضع الموهوبون للاختبارات المناسبة قبل التعيين	3.9	78	2
6	هناك اهتمام بالتوافق بين الموهبة المستقطبة والوظيفة	3.9	78	2

	المطلوب العمل بها.			
7	يتم اختيار الموهبة في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.	3.7	74	4
8	تضع المؤسسة نظام حوافز لاستقطاب المواهب	3.1	62	7
المجموع		3.58	71.6	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-11):

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على مؤشر استقطاب واختيار الموهبة بوسط حسابي قدره 3.58، ووزن نسبي قدره 71.6 ولكن هذه الموافقة ليست مرتفعة.

ووجد الباحثان أن هناك تنوع في الإجابات بين الموافقة وعدم التأكد ففي حين رآى المبحوثين أن المؤسسة تتاح لها وسائل متنوعة للإعلان عن الحاجة للموهوبين بوسط حسابي قدره 4.1 وأن الموهوبين يخضعون للاختبارات المناسبة قبل التعتيين، كما أن هناك اهتمام بالتوافق بين الموهبة المستقطبة والوظيفة المطلوب العمل بها بوسط حسابي 3.9 .

وبدرجات أقل من الموافقة جاءت الإجابة على عبارات أنه يتم اختيار الموهبة في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتقوم المؤسسة بدراسة المواهب التي تمتلكها قبل التوظيف بوسط حسابي قيمته 3.7.

أما من حيث عدم التأكد أو الحيا فقد جاءت الإجابة على عبارات أن المؤسسة تعتمد على مصادر استقطاب داخلية للمواهب بوسط حسابي قيمته 3.3 ثم أن المؤسسة تضع نظام حوافز لاستقطاب المواهب بوسط حسابي قدره 3.1 وأخيراً أنه يتم تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب بوسط حسابي قدره 2.9.

بالتالي يرى الباحثان أنه توجد أيضاً مشكلة فيما يتعلق باختيار واستقطاب

المواهب تتمثل في ضعف التخطيط وضعف الاعتماد على وسائل الاستقطاب الداخلية وأن نظام الحوافز لجذب المواهب يحتاج تدعيم.

المحور الثاني: تنمية وتطوير الموهبة y2

جدول رقم (4-12)

يوضح النسب المئوية والمقاييس الإحصائية لإستجابات عينة الدراسة الخاصة بالكفاءة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	تضع المؤسسة خطة سنوية لتدريب الأفراد الموهوبين لرفع مستوياتهم	4.2	84	2
2	يتاح التدريب للموهوبين خارجياً من خلال الدورات والمؤتمرات الدولية	3.9	78	5
3	هناك معايير محددة لقياس الأداء للموهوبين	4	80	4
4	يتم تهيئة المناخ المناسب لعمل الموهوبين.	4.3	86	1
5	هناك فرصة للإبداع الشخصي.	4.2	84	2
6	تتاح فرصة البحث العلمي وتطوير القدرات	3.7	74	7
7	تدعم المؤسسة ثقافة التعليم المستمر	3.9	78	5
8	يتم الاستفادة من الموهوبين في تدريب الموظفين الأخرين	3.2	64	8
المجموع		3.93	78.5	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-12):

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً الموافقة على تنمية وتطوير المواهب، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,93، ووزن نسبي قدره 78.5%.

ووجد الباحثان توافق المبحوثين على الموافقة على غالبية العبارات حيث جاءت أعلى درجات الموافقة (موافق جداً) على العبارة الخاصة بأن المنظمة تقوم بتهيئة المناخ المناسب لعمل الموهوبين بوسط حسابي قدره 4.3، يليها أن المؤسسة تضع خطة سنوية لتدريب الأفراد الموهوبين لرفع مستوياتهم وأن هناك فرصة للإبداع الشخصي بوسط حسابي قدره 4.2، ثم في جانب الموافقة جاءت عبارات أن هناك معايير محددة لقياس الأداء للموهوبين بوسط حسابي قدره 4 ، يليها أنه يتاح التدريب للموهوبين خارجياً من خلال الدورات والمؤتمرات الدولية وأن المؤسسة تدعم ثقافة التعليم المستمر بوسط حسابي قدره 3.9، ثم تتاح فرصة البحث العلمي وتطوير القدرات بوسط حسابي قدره 3.7.

بينما جاءت الإجابة على عبارة واحدة بعدم التأكد أو الحياد وهي الخاصة بأنه يتم الاستفادة من الموهوبين في تدريب الموظفين الأخرين بوسط حسابي قدره 3.2.

المحور الثالث : الحفاظ على الموهبة y3

جدول رقم (4-13)

يوضح الوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة الخاصة بالحفاظ على الموهبة.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	يتم منح العاملين شعوراً بالأمان الوظيفي	4.4	88	1
2	هناك تغذية مرتدة داعمة للأدء الجيد	3.9	78	4
3	تتوفر بالمؤسسة علاقات العمل التي تقوم على الاحترام المتبادل والتوقعات الإيجابية	4.3	86	2
4	تتوفر البيئة الداعمة للإبداع من تكنولوجيا وإمكانيات مالية	4	80	3
5	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين.	3.8	76	5
6	هناك متابعة للرضا الوظيفي من خلال استطلاعات الرأي	3.2	64	7

	والمسوح			
7	يتم الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في الحفاظ على المواهب	3.6	72	6
8	يتم تحليل أسباب ترك المواهب للعمل لتفاديها مستقبلا	2.8	56	8
المجموع		3.75	75	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-13):

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على محور الحفاظ على الموهبة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.75، ووزن نسبي قدره 75%.

ووجد الباحثان أن هناك تفاوت كبير في الإجابات حيث حظيت بعض العبارات بدرجات موافقة مرتفعة وهي الخاصة بمنح العاملين شعوراً بالأمان الوظيفي بوسط حسابي قدره 4.4 يليها أنه تتوفر بالمؤسسة علاقات العمل التي تقوم على الاحترام المتبادل والتوقعات الإيجابية بوسط حسابي قدره 4.3.

بينما جاءت عبارات بدرجات موافقة متوسطة وهي الخاصة بتوفر البيئة الداعمة للإبداع من تكنولوجيا وإمكانيات مالية بوسط حسابي قدره 4، يليها أنه توجد تغذية مرتدة داعمة للأدء الجيد بوسط حسابي قدره 3.9، يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بوسط حسابي قيمته 3.8، واخيراً أنه يتم الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في الحفاظ على المواهب بوسط حسابي قيمته 3.6.

وقد جاءت عبارة واحدة الإجابة عنها بعدم التأكد وهي الخاصة بأنه يتم تحليل أسباب ترك المواهب للعمل لتفاديها مستقبلا بوسط حسابي قيمته 2.8.

المحور الرابع : إحلال وتعاقب الموهبة y4

جدول رقم (4-14)

يوضح الوسط الحسابي لإستجابات عينة الدراسة الخاصة بإحلال وتعاقب الموهبة.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	هناك خطط بديلة في حال رحيل الموهبة بشكل مفاجيء.	3.8	76	4
2	يتم الاعتماد على العمل ضمن الفريق.	4.2	84	1
3	يتم تأهيل المواهب لشغل وظائف قيادية في المستقبل.	3.8	76	4
4	تحدد المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة القيادية بشكل مستمر	3.4	74	6
5	يتم تخصيص الموادر الكافية لعملية التعاقب الوظيفي.	3.9	78	3
6	تهتم الإدارة بالاحتفاظ بالمواهب القيادية المهمة لشغل الوظائف المستقبلية.	4	80	2
7	تنوع أساليب تهيئة الاحلال من خلال التدريب وتبادل الأدوار	3.2	64	8
8	تشجع الإدارة تبادل الخبرات بين المواهب القيادية عن طريق المناقشة والزيادرات.	3.3	66	7
المجموع		3.7	74	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-14):

أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً الموافقة على إحلال وتعاقب الموهبة، وذلك بوسط حسابي قدره 3.7، بوزن نسبي قدره 74%.

وتنوعت الإجابة على عبارات هذا المحور بين الموافقة وعدم التاكد ، وقد جاءت الإجابة بالموافقة العالية على العبارة الخاصـــة بأنه يتم الاعتماد على العمل ضمن الفريق بوسط حسابي قيمته 4.2.

كما جاءت الإجابة بالموافقة المتوســطة على عبارات تهتم الإدارة بالاحتفاظ بالمواهب القيادية المهمة لشغل الوظائف المستقبلية بوسط حسابي قيمته 4، يليها أنه يتم تخصـيص الموادر الكافية لعملية التعاقب الوظيفي بوسـط حسـابي قيمته 3.9، ثم أنه يتم تأهيل المواهب لشـغل وظائف قيادية في المسـتقبل، وأن هناك خطط بديلة في حال رحيل الموهبة بشـكل مفاجيء بوسـط حسـابي قدره 3.8 وكذلك تحدد المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة القيادية بشكل مستمر بوسط حسابي قدره 3.4.

أما من حيث عدم التأكد أو الحياد فقد جاءت الإجابة على عبارات تشـــجع الإدارة تبادل الخبرات بين المواهب القيادية عن طريق المناقشـــة والزيادرات بوســط حســـابي قدره 3.3 وأخيراً تنوع أســـاليب تهيئة الاحلال من خلال التدريب وتبادل الأدوار بوسط حسابي قدره 3.2.

إجمالي مؤشرات متغير إدارة المواهب:

يمكن تنـاول إجمـالي متغير إدارة المواهـب من خلال رصـــد نتـائج إجمـالي المؤشرات التي يتكون منها المتغير في الجدول التالي:

جدول رقم (4-15)

يوضح الوسط الحسابي لمتغير إدارة المواهب

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
1	استقطاب واختيار الموهبة	3.58	71.6	4
2	تنمية وتطوير الموهبة	3.93	78.5	1
3	الحفاظ على الموهبة	3.75	75	2

4	إحلال وتعاقب الموهبة	3.7	74	3
المجموع		3.74	74.8	

ن = 200

يتضح من الجدول رقم (4-15):

أن إجمالي متغير إدارة المواهب يعبر عن الموافقة في إجابات المبحوثين وذلك بوسط حسابي قيمته 3.74 ووزن نسبي 74.8.

وبمقارنة المؤشرات الأربعة لمتغير إدارة المواهب وجد الباحثان أن هناك تقارب في درجات الموافقة وكانت أعلى درجات الموافقة الخاصة بمؤشر تنمية وتطوير الموهبة بوسط حسابي قدره 3.93 يليه الحفاظ على الموهبة بوسط حسابي قدره 3.75 ثم إحلال وتعاقب الموهبة بوسط حسابي قدره 3.7، بينما كانت أقل درجات المواقة على محور استقطاب واختيا ر الموهبة بوسط حسابي قدره 3.58.

المبحث الثاني:

إختبارات فروض الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبا فروض الدراسة التي تم تصميمها وهي تنقسم إلى فرض رئيسي وخمسة فروع فرعية كما يلي

أولاً: الفرض الرئيس الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلاله معنوية لأبعاد القيادة التحويلية (X)على إدارة المواهب(Y)

(1) درجة الارتباط:

لإختبار درجة ارتباط هذا الفرض اســـتخدم الباحثان تحليل معامل إرتباط سـبيرمان، ولقد تم إختيار معامل إرتباط سـبيرمان لأن البيانات تراتبية حيث اسـتخدم الباحثان نموذج ليكرت الخماسي لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-16)

يوضح العلاقة بين العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب

باستخدام معامل إرتباط سبيرمان

	R	مستوى المعنوية	النتيجة
معامل الإرتباط بين x, y	0.912 **	0. 001	دالة

ويتضـــح من التحليل أن هناك علاقة دالة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وهذه العلاقة الإرتباطية إيجابية أي طردية فكلما زاد معدل القيادة التحويلية زادت بالتعبية عملية الأخذ بإدارة المواهب وتتميز هذه العلاقة بأنها قوية جداً.

(2) التأثير:

لإختبار درجة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب إســـتخدم الباحثان تحليل الانحدار المتدرج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-17)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب

باستخدام معامل الانحدار المتدرج

	R2	R	F	مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية
معامل الإنحدار	0.831	0.912	1406.101	0. 001	37.498	0.001

ويتضـــــح من الجدول أن قيمة معامل الإنحدار بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب 83.1% وذلك بمستوى معنوية 0.001 وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة تأثير جيدة جداً بيهما.

(3) القرار:

تتجه الدراسة إلى رفض الفرض الرئيس الأول حيث وجد الباحثان أن هناك تأثير ذو دلالة إحصـــــائية ومعنوية بين القيادة التحويلية (X) وإدارة المواهب (Y) في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ثانيا: الفروض الفرعية:

قامت الدراسة باختبار الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية ومعنويـة بـين القيـادة التحويليـة واستقطاب المواهب (Y1) في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.
- لا يوجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية ومعنويـة بـين القيـادة التحويليـة والاحتفاظ بالمواهب (Y2) في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.
- لا يوجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية ومعنويـة بـين القيـادة التحويليـة وتنمية وتطوير المواهب (Y3) في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.
- لا يوجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية ومعنويـة بـين القيـادة التحويليـة

واحلال المواهب (Y4)في الإدارة الشرطية لإمارة الشارقة.

1- درجة الارتباط:

لإختبار درجة الارتباط فقد إستخدم الباحثان معامل إرتباط سبيرمان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-18)

العلاقة بين القيادة التحويلية (X) ومؤشرات إدارة المواهب (-Y1- Y2- Y3 (Y4

م	إدارة المواهب	القيادة التحويلية
1	اختيارو استقطاب الموهبة	0.714
2	الحفاظ على الموهبة	** 0.834
3	اتنمية وتطوير الموهبة	0.778
4	احلال وتعاقب الموهبة	0.833

*** مستوى المعنوية 0.05**

**** مستوى المعنوية 0.01**

ويتضح من نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات إدارة المواهب ومتغير القيادة التحويلية وأن تلك العلاقة قوية وفي الإتجاه الطردي، وتتقارب درجات الإرتباط حيث كانت أعلاها بين القيادة التحويلية والحفاظ على الموهبة بدرجة 83.4% يليها العلاقة بين القيادة التحويلية وإحلال وتعاقب الموهبة وذلك بدرجة 83.3% بينما كانت أقلها في العلاقة بين القيادة التحويلية واختيار واستقطاب الموهبة بدرجة 71.4%.

2- التأثير:

لإختبار درجة تأثير القيادة التحويلية على مؤشـــرات إدارة الجودة اســـتخدم الباحثان تحليل الانحدار المتدرج كالتالي:

1- القيادة التحويلية واختيار واستقطاب الموهبة:

جدول رقم (4-19)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على اختيار واستقطاب الموهبة

باستخدام معامل الإنحدار المتدرج

	R2	R	F	مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية
معامل الإنحدار	0.510	0.714	298.102	0.001	17.266	0.001

من الجدول يتضح أن معامل إنحدار القيادة التحويلية على إختيار واستقطاب الموهبة هو 51% وذلك بمستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على إختيار واستقطاب الموهبة بدرجة جيدة .

2- القيادة التحويلية والحفاظ على الموهبة:

جدول رقم (4-20)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على الحفاظ على الموهبة

باستخدام معامل الانحدار المتدرج

	R2	R	F	مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية
معامل الإنحدار	0.696	0.834	655.54	0.001	25.604	0.001

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على الحفاظ على الموهبة هو 69.6% وذلك بمستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على الحفاظ على الموهبة بدرجة كبيرة.

1- القيادة التحويلية وتنمية وتطوير الموهبة:

جدول رقم (4-21)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على تنمية وتطوير الموهبة

باستخدام معامل الإنحدار المتدرج

	R2	R	F	مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية
معامل الإنحدار	0.606	0.798	439.499	0.001	20.964	0.001

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على تنمية وتطوير الموهبة هو 60.6% وذلك بمستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد وجود للقيادة التحويلية على تنمية وتطوير الموهبة بدرجة جيدة.

4- القيادة التحويلية وإحلال وتعاقب الموهبة:

جدول رقم (4-22)

يوضح العلاقة بين تأثير القيادة التحويلية على إحلال وتعاقب الموهبة

بإستخدام معامل الإنحدار المتدرج

	R2	R	F	مستوى المعنوية	T	مستوى المعنوية
معامل الإنحدار	0.693	0.833	645.972	0.001	25.416	0.001

من الجدول يتضح أن معامل انحدار القيادة التحويلية على إحلال وتعاقب الموهبة هو 69.3% وذلك بمستوى معنوية 0.01 وهو ما يؤكد وجود تأثير للقيادة التحويلية على إحلال وتعاقب الموهبة بدرجة جيدة جداً.

3- القرار:

من خلال التحليل تتجه الدراسة إلى رفض الفروض الفرعية الخمسة التي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب (استقطاب واختيار الموهبة – الحفاظ على الموهبة – تنمية وتطوير الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة)، وكذلك عدم قبول الفرض الخامس الذي يقول بعدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي - الحافز الإلهامي - الآثار الفكرية - الاعتبار الفردي - تمكين العاملين) وإدارة المواهب في القيادة لعامة لشرطة الشارقة

فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة وربما جيدة جداً بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب.

أما من حيث العلاقة بين مؤشرات القيادة التحويلية وإدارة الواهب فقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات القيادة التحويلية ومتغير إدارة المواهب وأن تلك العلاقة قوية وفي الإتجاه الطردي، وكاهنت أعلى درجات الإرتباط بين تمكين العاملين وإدارة المواهب يليها العلاقة بين التأثير الكاريزمي وإدارة الموهبة بينما كانت أقلها في العلاقة بين الآثار الفكرية وإدارة المواهب .

ثالثاً: الفرض الرئيس الثاني:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي - الحافز الإلهامي - الآثار الفكرية - الاعتبار الفردي - تمكين العاملين) وإدارة المواهب في القيادة لعامة لشرطة الشارقة.

جدول رقم (4-23)

العلاقة بين مؤشرات القيادة التحويلية (X) وإدارة المواهب (Y1- Y2- Y3- Y4)

م	القيادة التحويلية	إدارة المواهب
1	التأثير الكاريزمي	0.801
2	الحافز الإلهامي	**0.721
3	الآثار الفكرية	0.694
4	الاعتبار الفردي	**0.745
5	تمكين العاملين	*0.812

*** مستوى المعنوية 0.05**

**** مستوى المعنوية 0.01**

ويتضح من نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات القيادة التحويلية ومتغير إدارة المواهب وأن تلك العلاقة قوية وفي الإتجاه الطردي، وتتقارب درجات الإرتباط حيث كانت أعلاها بين تمكين العاملين وإدارة المواهب بدرجة 81.2% يليها العلاقة بين التأثير الكاريزمي وإدارة الموهبة وذلك بدرجة 80.1% بينما كانت أقلها في العلاقة بين الآثار الفكرية وإدارة المواهب بدرجة 69.4%

المبحث الثالث

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

(1) نتائج خاصة بطبيعة المبحوثين محل الدراسة:

قامت هذه الدراســـة بالأســـاس من أجل فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب وذلك من خلال التطبيق على عينة من القيادة العامة لشرطة الشارقة فقد كانت نســبة من هم أقل من 40 ســنة حوالي 70% وهو ما يشــير إلى أن قطاع الأمن بإمارة الشارقة يتمتع بكوادر شابة، أما من حيث النوع فقد مثل الذكور أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراســـة، وهو مايشـــير إلى تفوق الذكور على الإناث في العمل الأمني، ومن حيث درجة التعليم فتشـــير إلى أن هناك نســـبة مرتفعة ممن يحملون مؤهلات عليا ولكن تحتاج نسبة الدراسات العليا إلى مزيد من الاهتمام.

(2) نتائج خاصة بمتغيرات الدراسة:

بالنســبة للمتغير المســتقل (القيادة التحويلية) وجدت الدراســة أن هناك موافقة على متغير القيادة التحويلية، وكان مؤشــرات الســلوك المثالي هو الأعلى في درجة الموافقة يليه الاعتبار الفردي، بينما جاء مؤشــر تمكين العاملين والاســتثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي في مستوى منخفض من الموافقة.

فمن حيث السلوك المثالي يتضح أن هناك درجة جيدة من السلوك المثالي لدى القيادات في القيادة العامة لشــرطة الشــارقة، من حيث الإلتزام بالاعتبارات المهنية والأخلاقية، وإمتلاك مقومات القيادة الجيدة، حيث يحظى المســئولون بإحترام وتقدير الموظفين ويتميزون بقوة الشخصية ويقدمون مصلحة المنظمة على مصالحه الخاصة كما أن لديهم قدرة كبيرة على الإقناع.

وأما التحفيز الإلهامي فقد وجدت الدراســة إنه على الرغم من أن هناك موافقة عليه خصــوصــاً فيما يتعلق بحرص الإدارة على بث روح التفائل لدى العاملين عن

مستقبل العمل وكذلك تبني العمل بروح الفريق وهو ما يعكس ثقة المنظمة في قدرات العالمين فيها واهتمام القيادات بحماس بالمهات الواجب انجازها إلا أن هناك اختلاف في الآراء حول قدرة الإدارة على دفع الموظفين لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع .

ومن حيث الاستثارة الفكرية فوجدت الدراسة أن مهام عمل الموظف محددة بشكل واضح دون تداخل مع الآخرين وأن لإدارة تشجع الموظفين على إجراء بحوث تطوير المنظمة كما تحرص دائماً على تقييم الاداء ومراجعة العمل وتدعم الأفكار والنماذج الجديدة والخلاقة وأن المسئولين يبحثون عن حلول غير تقليدية للمشكلات ، بينما تضاربت الآراء حول حرص الإدارة على النقاش حول المشكلات القديمة لإيجاد أساليب جديدة لحلها كذلك حول اشراك الموظف في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها، ومناقشتة فيما يود تحقيقه في حياته العملية.

أما فيما يتعلق بالاعتبار الفردي فقد جاءت الموافقة المرتفعة على العبارات الخاصة بأن نظم العمل تطبق على الجميع دون استثناء وأنه توجد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز وتلتزم الإدارة بالشفافية والعدالة في التعامل مع كافة التابعين لها، وموافقة بدرجة أقل على أنه يمكن الاتصال المباشر بسهوله بكافة القيادات بالمنظمة ويوجد تقدير مادي للمتميزين من قبل إدارة المنظمة وتهتم الإدارة بالعامل النفسي للموظفين بينما كانت درجوة الموافقة ضعيفة على أن الإدارة لا تتاخر عن التقدير المعنوي حال الإجادة، بينما تضاربت الآراء حول أن الرئيس في العمل يحرص على مجاملة لموظف في المناسبات الاجتماعية.

بينما تمكين العاملين فقد وافق المبحوثين على إتاحة المعلومات والصلاحيات الكافية للقيام بمهام عمل الموظف، وأن الإدارة تناقش كل جديد في العمل مع التابعين وتشرك القيادة الموظفين في تحديد الخطط التنفيذية وتحرص على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات وأن الموظفين لديهم الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، بينما تضاربت الآراء واختلفت حول أنه توجد فرصة للمشاركة في خطط تطوير العمل وأن الإدارة تشجع مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين

وحرص الإدارة على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات.

وبالنسبة للمتغير التابع (إدارة المواهب) وافق المبحوثين بدرجة متوسطة على متغير إدارة المواهب ووجدت الدراسة أنه هناك تقارب في درجات الموافقة وكانت أعلى درجاتها الخاصة بمؤشر تنمية وتطوير الموهبة ثم الحفاظ على الموهبة يليها إحلال وتعاقب الموهبة، بينما كانت أقل درجات الموافقة على محور استقطاب واختيا ر الموهبة .

وفيما يتعلق بمؤشـــر اســـتقطاب واختيار الموهبة فقد تم الموافقة عليه ولكن بدرجة ليست مرتفعة حيث وجدت الدراسة أن أن المؤسسة تتاح لها وسائل متنوعة للإعلان عن الحاجة للموهوبين وأن الموهوبين يخضعون للاختبارات المناسبة قبل التعتيين، كما أن هناك اهتمام بالتوافق بين الموهبة المســتقطبة والوظيفة المطلوب العمل بها، وكانت درجات الموافقة أقل فيما يتعلق بأنه يتم اختيار الموهبة في ضـــوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتقوم المؤسسة بدراسة المواهب التي تمتلكها قبل التوظيف .

بينما اختلفت الآراء حول أن المؤسسة تعتمد على مصادر استقطاب داخلية للمواهب وأن المؤســسة تضــع نظام حوافز لاستقطاب المواهب وأنه يتم تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب .

ومن هنا فقد وجدت الدراسة أن مسألة اختيار واستقطاب المواهب تحتاج إلى مزيد من الدعم والاهتمام في القيادة العامة لشرطة الشارقة، خصوصاص ما يتعلق بالاعتماد على وسائل الاستقطاب الداخلية، واتلعمل على مزيد من التحسين لنظام الحوافز لجذب المواهب.

وفيما يتعلق بمؤشر تنمية وتطوير الموهبة فقد توافق المبحوثين على الموافقة على غالبية العبارات والخاصة بأن المنظمة تقوم بتهيئة المناخ المناسب لعمل الموهوبين وأن المؤسسة تضع خطة سنوية لتدريب الأفراد الموهوبين لرفع مستوياتهم وأن هناك فرصة للإبداع الشخصي وأن هناك معايير محددة لقياس الأداء للموهوبين

كما أنه يتاح التدريب للموهوبين خارجياً من خلال الدورات والمؤتمرات الدولية وأن المؤسسة تدعم ثقافة التعليم المستمر وتتاح فرصة البحث العلمي وتطوير القدرات، بينما اختلفت الآراء فيما يتعلق بأنه يتم الاستفادة من الموهوبين في تدريب الموظفين الأخرين.

وفيما يتعلق بمؤشر الحفاظ على المواهب فقد وافق المبحوثين بدرجة متوسطة حيث هناك منح شعوراً بالأمان الوظيفي للعاملين وأنه تتوفر بالمؤسسة علاقات العمل التي تقوم على الاحترام المتبادل والتوقعات الإيجابية، وتوفر البيئة الداعمة للإبداع من تكنولوجيا وإمكانيات مالية وجد تغذية مرتدة داعمة للأدء الجيد ويتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين ويتم الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في الحفاظ على المواهب، بينما تضاربت واختلفت الآراء حول أنه يتم تحليل أسباب ترك المواهب للعمل لتفاديها مستقبلا.

وفيما يتعلق بمؤشر بإحلال وتعاقب الموهبة فهناك درجة موافقة متوسطة، حيث وافق المبحوثين على أن الإدارة تهتم بالاحتفاظ بالمواهب القيادية المهمة لشغل الوظائف المستقبلية ويتم تخصيص الموادر الكافية لعملية التعاقب الوظيفي وكذلك يتم تأهيل المواهب لشغل وظائف قيادية في المستقبل، وأن هناك خطط بديلة في حال رحيل الموهبة بشكل مفاجيء وكذلك يتم تحديد المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة القيادية بشكل مستمر، بينما اختلف وتضاربت الآراء حول أن الإدارة تقوم بتشجيع تبادل الخبرات بين المواهب القيادية عن طريق المناقشة والزيارات وتتنوع أساليب تهيئة الاحلال من خلال التدريب وتبادل الأدوار.

(3) نتائج خاصة بفروض الدراسة :

اتجهت الدراسة إلى رفض الفرض الرئيس حيث وجد الباحثان أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

ومن حيث الفروض الفرعية فقد اتجهت الدراسة لى رفض الفروض الفرعية

الخمسة التي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب (استقطاب واختيار الموهبة – الحفاظ على الموهبة – تنمية وتطوير الموهبة- احلال وتعاقب الموهبة)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة وربما جيدة جداً بين القيادة التحويلية ومؤشرات إدارة المواهب.

أما من حيث العلاقة بين مؤشرات القيادة التحويلية وإدارة المواهب فقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات القيادة التحويلية ومتغير إدارة المواهب وأن تلك العلاقة قوية وفي الإتجاه الطردي، وكاهنت أعلى درجات الإرتباط بين تمكين العاملين وإدارة المواهب يليها العلاقة بين التأثير الكاريزمي وإدارة الموهبة بينما كانت أقلها في العلاقة بين الآثار الفكرية وإدارة المواهب.

ثانياً: توصيات الدراسة

- ضرورة قيام القيادة العامة لشرطة الشارقة بدراسة النماذج الرائدة على المستوى المحلي والدولي – أشارت الباحثان لبعضها في الدراسة- فيما يتعلق بإدارة المواهب وذلك للاستفادة من تلك التجارب وتطويرها والبناء عليها في الشارقة، وخصوصاً فيما يتعلق بإنشاء وحدة لإدارة المواهب بالمؤسسة.
- ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لإدارة المواهب، ويتم مشاركة كبار المديرين والقيادات الإدارية للمشاركة في إعداد نموذج لإدارة المواهب يتناسب مع أهداف المؤسسة ويتمتع بتخصيص الموارد الكافية لإنجازه وتصميم السياسات التشغيلية والمباديء التوجيهية اللازمة لذلك.
- يجب إنشاء مركز لتقويم الأداء داخل القيادة العامة لشرطة الشارقة وذلك من أجل الوقوف على مستويات أداء الموظفين وتحديد الفروق بين أدائهم والمستويات المطلوبة للعمل وذلك لتحديد الفجوة بين ما هو موجودة بالفعل والمطلوب للعمل.
- على المنظمات الأمنية أن تعتمد على مصادر استقطاب داخلية للمواهب،

وذلك لمحاولة الاستفادة مما تمتلكه المنظمة من إحصاءات وبيانات عن منتسبي الإدارة من الموظفين الموجودين بالفعل والعمل على رفع كفاءئتهم وتطوير قدراتهم لإعداهم لشغل المراكز القيادية والفعالة، وذلك في إطار إعداد صف ثاني من القيادات يكون في أتم الجاهزية لتولي المسئولية.

- متابعة البيئة الدولية للتعرف على الاتجاهات الجديدة في إدارة المواهب وينصح أن تستعين الإدارة بمراكز البحث العلمي المتطورة لتقديم مجموعة من الدراسات والتحليلات التي تناسب متطلبات المنظمة
- وضع خطة تنمية وتطوير للعاملين، وذلك من خلال إعداد استمارة لتحديد الاحتياجات المختلفة لكل وحدة إدارية تحدد نوعية الموضوعات التدريبية، وتتضمن تلك الخطة وضع برنامج زمني للبرامج التدريبية وتحديد ورش العمل والمؤتمرات واللقاءات المختلفة، وضمان مناسبتها لظروف العمل.
- يجب على المنظمات الأمنية أن تقوم تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب، وذلك لمعالجة ضعف التخطيط وضعف الاعتماد على وسائل الاستقطاب الداخلية.
- العمل على توفير فرص للتنمية المهنية المستدامة للموظفين، وتطوير الوظائف بالمؤسسة بما يناسب تطور مهارات وإمكانات العاملين الموهوبين
- الإعتماد على التغذية المرتدة العكسية وذلك بإعادة النظر في البرامج والسياسات في حال ثبوت عدم جدواها بعد تقيمهها ومتابعتها، ومشاركة الموهوبين في عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي والاعتماد عل ناظم التقييم القائم على قياس النتائج .
- الاهتمام بعملية التحفيز الإلهامي في المنظمة والتي تزيد من قدرة الإدارة على دفع الموظفين لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع بناء على زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بينهم.
- تحتاج المنظمة إلى تشجيع المزيد من النقاش حول المشكلات القديمة التي واجهت المنظمة وذلك لإيجاد أساليب جديدة لحلها، كذلك تحتاج المنظمات إلى

اشــــراك الموظف في تحديد مشـــكلات العمل وكيفية حلها، ومناقشـــتهم فيما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.

- تحتـاج المنظمـات الأمنيـة ألا لا تتـاخر عن التقـدير المعنوي للموظفين أو العـاملين في حـال الإجـادة وهو مـا يتمثل في ربط الإجـادة في العمل بنظـام الحوافز المـاديـة والمعنويـة، ويتم ذلك من خلال المكـافـآت المـاديـة، وكـذلـك منحهم شـــهادات تقدير ولإشـــادة من القيات بهم اام زملائهم وفي املناســـبات المختلفة، أو وضع أسمائهم في لوحة الشرف الأسبوعبة ..الخ.
- تحتـاج القيـادات في المنظمـات الأمنيـة إلى المشـــاركـة في المجـاملات أو المناسبات الاجتماعية للعاملين لما لها من أثر نفسي كبير عليهم.
- يجب إتاحة الفرصـة أمام الموظفين في المنظمات الأمنية للمشـاركة في خطط تطوير العمل
- العمل على رعاية من يتم إختيارهم من خارج المؤســـســـة للعمل فيها، بعد اجتيازهم للمقاييس المختلفة لرفع مســـتوى أدائهم وذلك بالتوازي مع تنمية قدرات الموهوبين الموجودين في المؤسسة بالفعل.
- هناك أهمية كبيرة للاســـتفادة من الموظفين الموهوبين في تدريب الموظفين الأخرين.
- يجب على المنظمات الأمنية القيام بتحليل أســباب ترك المواهب للعمل لتفادي ذلك في المستقبل.
- يجب على الإدارة أن تقوم بتشـــجيع تبادل الخبرات بين المواهب القيادية عن طريق المناقشة والزيادرات
- هناك ضـــرورة كبيرة في المؤســســـات الأمنية لتنويع أســاليب تهيئة الاحلال والتعاقب للمواهب من خلال التدريب وتبادل الأدوار.
- تشجيع عملية البحث العلمي في المؤسسات الاكاديمية المختصة وذلك بتمويل مشروعات الأبحاث وتقديم المكافآت للدراسات الواعدة التي تتناول البحث لحل مشكلات الإدارة أو تناول كيفية تطويرها ونميتها وتقديم أفكار أكثر إبداعاً.



- إعداد نشــــرة دورية داخل المنظمة لمتابعة الأداء وإبراز أهم الإنجازات المتحققة في المؤسسة وتقديم حوافز مادية ومعنوية لذلك مما يشجع على جذب العناصر الجديدة وتشجعيها على تقديم أفضل ما لديها وحثها على التميز.



أولاً: المراجع العربية:

(1) الكتب

- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، القاهرة: مكتبة جامعة عين شمس، 2001.

- طارق إلياس، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2019

- جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، د.ت.

- عبد الشافي أبو الفضل،القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة،المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

- عطية حسين أفندي،مبادئ الإدارة، القاهرة،الطبعة الثانية، جامعة القاهرة، 2005.

- مجمع الغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، د.ت.

- محمود بازرعه، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1995.

- محمود عبدالفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

(2) الدوريات العلمية

- أحمد حسن متولي، وحسام سعيد شحاته، دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد17، العدد1، 2019.

- أحمد عبدالله امانة الشمري وأخرون، تاثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك

للاتصالات المتنقلة " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، العراق ، المجلد 1، العدد 37 ، 2016.

- أحمد عبدالله أمانة الشمري وأخرين، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالا المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد 37، 2016.

- العايب عبدالرحمان، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسئولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: درراسة استكشافية على ستى مؤسسات اقتصادية عمومية بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربية الديمقراطي، برلين، العدد الاول، يونيو 2018.

- إيهاب فؤاد الحجاوي، أثر الفكر الاستراتيجي في ريادة العمل الأمني، جحلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، العدد 67، ديسمبر 2019.

- جمانة بشير أبو رمان، وعبير كامل الفران، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، العدد 4، المجلد 25، 2019.

- حاتم خضير العبيدي وإيلاف مطلك حميد التميمي، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الزيادة الاستراتيجية- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد111، 2017.

- خالد عبدالله شاعل السعدي، أثر إدارة المواهب على الولاء والإنتماء التنظيمي: راسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمسن كلية التجارة، المجلد 9، العدد3، أكتوبر، 2017.

- زياد علي الشوابكة، وفراس سليمان الشلبي، ورياض عبدالله الخوالدة،

دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد4، ديسمبر 2018.

- سمير سليمان الجمل، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل، مجلة الدراسات المستدامة، مؤسسة الدراسات المستدامة، المجلد2، العدد3، 2020.

- سيفيان علي خليفة بن سفيان، واقع القيادات الامنية في دولة الإمارات العربية المتحدة- القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، المجلد 28، العدد111، أكتوبر 2019.

- صالح حامد الحربي، ونبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة، العدد 2، المجلد 16، ديسمبر 2019.

- طه إسماعيل محمود، أثر التمكين الإداري على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، المجلد 9، العدد1، 2018.

- عبدالله عبدالرحمن يوسف ابن سلطان، حوكمة التميز(جائزة وزير الداخلية للتميز نموذجاً) ، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 23، العدد88، يناير 2014.

- عبدالواحد بن سعود الزهراني، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العد 29، يناير 2020.

- فاطمة علي بلقاسم، أثر القيادة التحويلية على المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة

بنغازي، المجلة العلمية للاقتصادية والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد2، 2014.

- مازن محمد الهديرس، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد 14، ديسمبر 2019.

- مدحت أبوبكر محمد سليمان، دور الممارسات الجيدة في تحقيق التميز المؤسسي الامني، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 28، العدد 111، أكتوبر، 2019.

- معلوي بن عبدالله حسين الشهراني، تصور مقترح لتعزيز البحث العلمي في مواجهة التحديات الأمنية في ضوء رؤية المملكة 2030، الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 29، العدد 115، أكتوبر 2020.

- منال صبحي حسن، درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسئولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد 72، إبريل، 2020م.

- وسام علي حسين وعامر علي حمد، دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين/ أربيل/العراق ، مجلة كلية التراث الجامعة، بغداد، العدد 24، 2018.

- يحضية سملالي، تحليل الإطار المفاهيمي والوظيفي لتنمية المواهب وفق منظور تنمية الموارد البشرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، العدد 5، جوان، 2020.

(3) الرسائل العلمية

- أحمد منير دغار العتيبي، أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن، رسالة

ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019.

- باسم طارق فنوص الدليمي، أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019 م.

- جابر وحيد حميدي النجم، أثر القيادة التحويلية عبلى تمكين العاملين والإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية، رسالة ماجيستير، مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2014.

- خلود فواز الزغبي، ،درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الأأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، 2013.

- دباب مسعود وآخرون، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة casnos المديرية الولائية لولاية الوادي، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم اللاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.

- سمية خالد عبدالرؤوف الحلاق، درجة ممارسة الجامعة الإسلامية بغزة لإدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بجودة المخرجات، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية كلية التربية، 2019.

- سيف الدين ظاهر الغرايبة، أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019.

- شيماء بن قدور، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.

- صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، رسالة دكتوراة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، 2019.

- عبدالرحمن فرحان علي، أثر ممارسات إدارة المواهب على تطوير الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المساهمة الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة ىل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019.

- عبيد السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة أم القرى،السعودية.2009.

- غادة عبدالحميد حميدان الجحدلي، " واقع اسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2013.

- فهد الراشد، دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة لوزارة الداخلية: دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2020.

- محمد السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدية أهراس الجزائر، العدد الرابع، جوان 2019.

- محمد المطيري، دور التحقيق الإداري في زيادة فاعلية الاداء الأمني لإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض: كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017.

- محمد صالح محمد شياب، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على الاداء المؤسسي في جهاز الامن العام الأردني، رسالة ماجستير، الأردن:

جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، 2019.

- محمد عبيدالله راشد الكعبي، مدى توافر القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة ابوظبي، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة مؤته، 2015.

- نايف خالد فالح المطيري، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019،.

- هاشم سعيد النعيمي،دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، مصر: جامعة القاهرة، 2005.

- هدى لطفي محمد الدبيسي، أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في تطوير القيادة الفاعلة: دراسة حالة على مجموعة طلال أبوغزالة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، 2016.

- يزيد سمير عبدالكريم الرحاحلة، أثرإدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطييقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، 2020.

(4) شبكة المعلومات الدولية

- الموقع الرسمي لوزارة الداخلية الإماراتية على شبكة الإنترنت، (u.ae/ar-ae)

(ب) المراجع الأجنبية

A) Books:

- Daniel, F. & Hugh, J. Managing individual & Group behavior in organization, Mc Graw-Hill Comp, N. Y.,1996.

- Douglas A. Ready & Jay A. Conger, Make Your company A

talent Factory, Harvard Business Review, June, 2007.

- Gray Yuki, Leadership in Organizations, New York: Prentice-Hall, Upper saddle River, 2013.

- Henry,L.,Stephen,J.& John,R. Manging Organizational Behavior,Black Well Pub.N.Y.,1994.

- James MacGregor Burns, Leadership, New York: Harper & Row, 1978.

- Kouzer, j. & Posner B. The leadership Challenge; San Francisco;Jossey Bass, 1995.

- Lewis. R.E. and Heckman, R.J, Talent management: A critical review, Human Resource management Review, 2006.

- Michael Raymond Nicholson, Transformational Leadership and Collection Efficacy: A model of School Achievement; PH.D thesis, The Ohio State University, 2003.

B) periodicals:

- Avolio, J. & Bass, S. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment; Academy of Management Journal, Vol.45,No.4,2002.

- Aymn Sulieman Alqatawenah, Transformational leadership style and its relationship with change management, Verslas teorija ir praktika, Vol.19, No. 3, March 2018.

- Bart, B. Effectiveness of Innovation Leadership Styles: a Managers Influence on Ecological Innovation in Construction

projects; Constructions Innovation, No.2, 2004.

- Bekele Shibru, G.M Darshan, Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry in Ethiopia), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research 686 SEPTEMBER 2011 VOL 3, NO, sep 2011.

- Chambers, Elizabeth G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, and Edward G. Michaels III. "The War for Talent." The McKinsey Quarterly, Vol3, No.3, Jan 1998.

- Edurdo M., & Lacap J., The Role of Transformational Leadership on Employees Intention to Quiet, Journal of Business and Management, Vol 1, No. 2, 2018.

- Edwelina Wilska, Determinants of effective Talent Management, Journal of positive management, vol.5, No.4, 2014.

- Jeevan Jyoti, Exploring talent management practices: antecedents and consequences, Management Concepts and Philosophy, Vol. 8, No. 4, 2014.

- Kamil &Others, A study on the implementation of Talent Management Practice at Malaysia Companies, Asia journal of business and Management science, vol.1, No.4, 2017.

- Khan, A., & Abbas, Q., Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. Etikonomi: Jurnal Ekonomi, Vol.19, No.1, 2020 .

- Lee, M., "Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 1, No. 1,2014.

- Lee, J.C. & Van der Waldt, G., An Integrated Talent Management Model for the Public Service: : The Case of the Western Cape Provincial Government, Administratio Publica, No. 28, Vol. 2, 2020.

- M Moradi Korejan, Hasan Shahbazi, An analysis of the transformational leadership theory, Journal of Fundamental and Applied Sciences, Vol.8, No. 35, 2016.

- Novera Ansar, Akhtar Baloch, Talent and Talent Management: Definition and Issues, Journal of Business Studies, Vol.14, No.2, 2018.

- Pamela Bethke, Philippe Mahler& Bruno Staffelbach, Effectiveness of talent management strategies, European Journal of International Management , Vol. 5, No. 5, 2011.

- Preeti Khatri, Talent Management in HR, Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December 2010.

- Rowland, M., " How to cement a diversity policy: The key role of talent development ", Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 5, 2011.

- Sayyed Mohsen Allameha et al, Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township, Procedia - Social

and Behavioral Sciences, Vol. 31, 2012.

- Were P. Onyango, Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya, Journal of Poverty, Investment and Development, Vol.10, 2015

- Yat, Eilo Wing and Tam, Natalie Leng: "The Puzzle of Macao's Talent Development", Journal of Asian Education and Development Studies, Vol.5, No.4, 2016.

الملاحق

قائمة الاستبيان في موضوع

القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية

دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة

موجهة إلى

العاملين بالقيادة العامة لشرطة الشارقة

قائمة إستبيان

يقوم الباحثان بإجراء دراســـة حول القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤســســـات الأمنية دراســـة تطبيقية على القيادة العامة لشــرطة الشـــارقة، وتهدف الدراســـة إلى معاونة المؤســـســـات الامنية في التوصـــل إلى النموذج الأمثل للقيادة التحويلية التي تحقق أعلى استفادة من المواهب وإدارتها بالشكل الذي يخدم المنظمة.

ويطمح الباحثان من حضـــراتكم تعاونكم الصـــادق معها في ملء هذه القائمة مع ضرورة تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة على كل سؤال.

مع العلم أن كل جهد ســتبذلوه في هذا العمل ســيكون له مردود طيب على خروج هذا العمل بشــكل جيد ونتمنى من الله أن يكون لهذا العمل دور في تطوير مؤســســـاتنا الأمنية.

وأود أن أوضـح لسـيادتكم بأن جميع المعلومات التي سـتدلون بها سـتكون موضـع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثان

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذو الخمس نقاط، برجاء مراعاة الدقة والموضوعية عند إختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (2) غير موافق ، ورقم (3) غير متأكد، ورقم (4) موافق، ورقم (5) موافق على الإطلاق.

برجاء وضع دائرة على الرقم المعبر تعبيراً دقيقاً عن إجابتك.

	العبارات				
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق على الإطلاق
أولاً: القيادة التحويلية					
التأثير الكاريزمي					
1- المسئولون بشرطة الشارقة يمتلكون مقومات القيادة الجيدة.	1	2	3	4	5
2- المسئولون في الشرطة لديهم قدرة كبيرة على الاقناع.	1	2	3	4	5
3- الإدارة لديها القدرة على تقديم فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة.	1	2	3	4	5
4- يتسم المسئولون بقوة الشخصية.	1	2	3	4	5
5- يقدم القائد مصلحة المنظمة على مصالحه الخاصة.	1	2	3	4	5
6- الإدارة قادرة على توفير احتياجات العاملين.	1	2	3	4	5
7- تلتزم الإدارة بالإعتبارات المهنية والأخلاقية.	1	2	3	4	5
8- يحظى المديرون باحترام وتقدير التابعين لهم.	1	2	3	4	5
السلوك المثالي					
9- تهتم الإدارة بحماس وشغف للمهام الواجبة الإنجاز	1	2	3	4	5
10- تسعى الإدارة دائماً لاستكشاف آفاق جيدة لمستقبل العمل	1	2	3	4	5

11- تحرص الإدارة على حفز العاملين وحثهم على تبني روح التحدي	1	2	3	4	5
12- تتبنى الإدارة العمل بروح الفريق	1	2	3	4	5
13- تستطيع الإدارة إقناع العاملين بأهداف المنظمة	1	2	3	4	5
14- تثق المنظمة في قدرات التابعين	1	2	3	4	5
15- تتحدث الإدارة بشكبل مستمر بتفائل عن مستقبل العمل.	1	2	3	4	5
16- تدفع الإدارة التابعين لإنجاز أعمال أكثر من الموتقع	1	2	3	4	5
الآستثارة الفكرية					
17- تشجع الإدارة الموظفين على إجراء بحوث تطوير المنظمة	1	2	3	4	5
18- تدعم الإدارة الأفكار والنماذج الجديدة والخلاقة	1	2	3	4	5
19- يبحث المسئولون عن حلول غير تقليدية للمشكلات	1	2	3	4	5
20- يتم اشراكي في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها.	1	2	3	4	5
21- مهام عملي محددة بشكل واضح دون تداخل مع الآخرين	1	2	3	4	5
22- يناقش مديري معي ما أود تحقيقه في حياتي العملية.	1	2	3	4	5
23- تحرص الإدارة على النقاش حول المشكلات القديمة لإيجاد أساليب جديدة لحلها.	1	2	3	4	5
24- تحرص الإدارة دائماً على تقييم الاداء ومراجعة العمل	1	2	3	4	5
الإعتبار الفردي					
25- تهتم الإدارة بالعامل النفسي للموظفين	1	2	3	4	5
26- توجد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز.	1	2	3	4	5
27- يمكن الاتصال المباشر بسهوله بكافة القيادات بالمنظمة.	1	2	3	4	5
28- تطبق نظم العمل على الجميع دون استثناء.	1	2	3	4	5
29- يوجد تقدير مادي للمتميزين من قبل إدارة المنظمة.	1	2	3	4	5
30- لا تتاخر الإدارة عن التقدير المعنوي حال الإجادة.	1	2	3	4	5

31- يحرص رئيسي على مجاملتي في المناسبات الاجتماعية.	1	2	3	4	5
32- تلتزم الإدارة بالشفافية والعدالة في التعامل مع كافة التابعين لها.	1	2	3	4	5
تمكين العاملين					
33- تناقش الإدارة كل جديد في العمل مع التابعين	1	2	3	4	5
34- تشجع الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين	1	2	3	4	5
35- تشرك القيادة الموظفين في تحديد الخطط التنفيذية	1	2	3	4	5
36- توجد فرصة للمشاركة في خطط تطوير العمل	1	2	3	4	5
37- تتاح لي المعلومات والصلاحيات الكافية للقيام بمهام عملي.	1	2	3	4	5
38- يتاح للموظفين فرص تطوير أساليب عمل جديدة للعمل.	1	2	3	4	5
39- تحرص الإدارة على مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5
40- لدي الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات التي تواجهني في العمل	1	2	3	4	5
ثانياً: إدارة المواهب: **استقطاب واختيار الموهبة.**					
41- يتم تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من المواهب.	1	2	3	4	5
42- تقوم المؤسسة بدراسة المواهب التي تمتلكها قبل التوظيف	1	2	3	4	5
43- تتاح للمؤسسة وسائل متنوعة للإعلان عن الحاجة للموهوبين	1	2	3	4	5
44-تعتمد المؤسسة على مصادر استقطاب داخلية للمواهب.	1	2	3	4	5
45- يخضع الموهوبون للاختبارات المناسبة قبل التعيين	1	2	3	4	5
46- هناك اهتمام بالتوافق بين الموهبة المستقطبة والوظيفة المطلوب العمل بها.	1	2	3	4	5
47- يتم اختيار الموهبة في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.	1	2	3	4	5
48- تضع المؤسسة نظام حوافز لاستقطاب المواهب	1	2	3	4	5
تنمية وتطوير الموهبة .					

49- تضع المؤسسة خطة سنوية لتدريب الأفراد الموهوبين لرفع مستوياتهم	1	2	3	4	5
50- يتاح التدريب للموهوبين خارجياً من خلال الدورات والمؤتمرات الدولية	1	2	3	4	5
51- هناك معايير محددة لقياس الأداء للموهوبين	1	2	3	4	5
52- يتم تهيئة المناخ المناسب لعمل الموهوبين.	1	2	3	4	5
53- هناك فرصة للإبداع الشخصي.	1	2	3	4	5
54-تتاح فرصة البحث العلمي وتطوير القدرات	1	2	3	4	5
55- تدعم المؤسسة ثقافة التعليم المستمر	1	2	3	4	5
56- يتم الاستفادة من الموهوبين في تدريب الموظفين الأخرين	1	2	3	4	5
الحفاظ على الموهبة.					
57- يتم منح العاملين شعوراً بالأمان الوظيفي	1	2	3	4	5
58- هناك تغذية مرتدة داعمة للأدء الجيد	1	2	3	4	5
59- تتوفر بالمؤسسة علاقات العمل التي تقوم على الاحترام المتبادل والتوقعات الإيجابية	1	2	3	4	5
60- تتوفر البيئة الداعمة للإبداع من تكنولوجيا وإمكانيات مالية	1	2	3	4	5
61- يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين.	1	2	3	4	5
62- هناك متابعة للرضا الوظيفي من خلال استطلاعات الرأي والمسوح	1	2	3	4	5
63- يتم الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في الحفاظ على المواهب	1	2	3	4	5
64- يتم تحليل أسباب ترك المواهب للعمل لتفاديها مستقبلا	1	2	3	4	5
إحلال وتعاقب الموهبة.					
65- هناك خطط بديلة في حال رحيل الموهبة بشكل مفاجيء.	1	2	3	4	5
66- يتم الاعتماد على العمل ضمن الفريق.	1	2	3	4	5
67- يتم تأهيل المواهب لشغل وظائف قيادية في المستقبل.	1	2	3	4	5
68- تحدد المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة القيادية	1	2	3	4	5

بشكل مستمر .					
69- يتم تخصـــيص الموادر الكافية لعملية التعاقب الوظيفي.	1	2	3	4	5
70- تهتم الإدارة بالاحتفاظ بالمواهب القيادية المهمة لشغل الوظائف المستقبلية.	1	2	3	4	5
71- تنوع أســاليب تهيئة الاحلال من خلال التدريب وتبادل الأدوار	1	2	3	4	5
72- تشـــجع الإدارة تبـادل الخبرات بين المواهب القيادية عن طريق المناقشة والزيارات.	1	2	3	4	5